



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti  
Evaluation of Employee Remuneration System in a Selected Company  
Posúdenie systému odmeňovania zamestnancov vo vybranej spoločnosti

Student:

Bc. Simona Hrancová

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Simona Hrancová**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Zhodnocení systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti**  
**Evaluation of Employee Remuneration System in a Selected Company**  
Jazyk vypracování: **slovenština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování
  3. Teoretická východiska odměňování zaměstnanců
  4. Charakteristika vybrané společnosti
  5. Popis a analýza systému odměňování ve vybrané společnosti
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. SOET, vol. 17. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.  
MILKOVICH, George, Jerry NEWMAN a Barry GERHART. *Compensation*. 11th ed. New York: McGraw-Hill, 2014. ISBN 978-1-259-01080-4.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



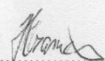
  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

**Prehlásenie**

Prehlasujem, že som celú prácu, vrátane Prílohy 4, 5, 6 vypracovala samostatne. Prílohy 1, 2, 3 mi boli poskytnuté spoločnosťou.

V Ostrave dňa 26. 4. 2019



.....

Bc. Simona Hrancová

## **Pod'akovanie**

Chcela by som sa pod'akovať vedúcej mojej diplomovej práce doc. Ing. Petre Horváthovej, Ph.D. za jej odborné rady a cenné pripomienky. Pod'akovanie taktiež patrí pánovi Ing. Mariánovi Ligockému za poskytnutie potrebných podnikových dokumentov, jeho ochotu a čas, ktorý venoval mojim dotazom. Zabudnúť nemôžem ani na svojich rodičov, ktorí mi boli veľkou oporou a motiváciou behom vysokoškolského štúdia.

## Obsah

1	Úvod.....	6
2	Metodika a metody zpracování.....	8
2.1	Metodika spracovania diplomovej práce.....	8
2.2	Použité metódy pri spracovávaní diplomovej práce.....	8
3	Teoretická východiska odmeňovania zamestnanců.....	9
3.1	Vymedzenie základných pojmov v oblasti odmeňovania .....	9
3.2	Systém odmeňovania .....	10
3.3	Celková odmena a jej zložky.....	14
3.3.1	Základná mzda/plat .....	15
3.3.2	Povinné příplatky .....	15
3.3.3	Variabilné odmeny .....	15
3.3.4	Nehmotné odmeny .....	16
3.3.5	Zamestnanecké výhody .....	16
3.4	Mzdové/platové formy .....	16
3.4.1	Časová mzda .....	17
3.4.2	Úkolová mzda .....	17
3.4.3	Zmluvná mzda.....	17
3.4.4	Mzdové formy jednotlivých kategorií zamestnancov .....	18
3.5	Faktory ovplyvňujúce výšku peňažnej odmeny .....	18
3.6	Variabilné/zásluhové odmeňovanie.....	20
3.6.1	Odmeňovanie na základe výkonu .....	20
3.6.2	Odmeňovanie na základe kompetencií.....	21
3.6.3	Odmeňovanie na základe prínosu .....	22
3.7	Zamestnanecké výhody .....	22
3.7.1	Klasifikácia zamestnaneckých výhod .....	23
3.7.2	Cafeteria systém .....	25

3.7.3	Výhody a nevýhody zamestnaneckých výhod .....	26
3.7.4	Predpoklady zvýšenia efektivity zamestnaneckých výhod .....	27
3.8	Aktuálne trendy v oblasti odmeňovania .....	28
4	Charakteristika vybranej spoločnosti .....	31
4.1	História spoločnosti .....	32
4.2	Ciele spoločnosti.....	32
4.3	Štruktúra zamestnancov.....	33
4.4	Ekonomický úsek .....	33
5	Popis a analýza systému odmeňovania ve vybranej spoločnosti .....	35
5.1	Proces odmeňovania v spoločnosti.....	35
5.2	Zaradenie zamestnancov do mzdového tarifu .....	36
5.3	Výpočet mzdy.....	36
5.4	Základná mzda.....	37
5.4.1	Úkolová mzda .....	37
5.4.2	Hodinová mzda .....	38
5.4.3	Mesačná mzda .....	38
5.4.4	Mzda dohodou.....	38
5.4.5	Dohody o prácach vykonávaných mimo pracovný pomer.....	38
5.5	Pohyblivá zložka mzdy.....	39
5.6	Príplatky.....	40
5.7	Zamestnanecké benefity a nehmotná odmena .....	41
5.8	Analýza systému odmeňovania zamestnancov v spoločnosti .....	42
5.8.1	Metodológia dotazníkového šetrenia .....	43
5.8.2	Výsledky dotazníkového prieskumu .....	43
5.8.3	Zhrnutie výsledkov dotazníkového šetrenia.....	57
6	Návrhy a doporučení.....	60
7	Záver .....	66



Seznam použité literatury .....	68
Seznam zkratk .....	70
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam obrázků	
Seznam tabulek	
Seznam grafů	
Seznam příloh	
Přílohy	

# 1 Úvod

Odmeňovanie zamestnancov je citlivou témou, a preto je potrebné jej venovať zvýšenú pozornosť. Mnohokrát sa totiž stretávame s nespokojnosťou zamestnancov v oblasti odmeňovania, s čím súvisí ich demotivácia a občas i s pocitom nespravodlivosti. Nesprávne alebo nespravodlivo nastavený systém odmeňovania ovplyvňuje spoločnosť nielen zvnútra, a to napríklad nižším výkonom zamestnanca či vyššou fluktuáciou, s ktorou sú spojené dodatočné náklady na odchod pracovníkov a získavanie a výber nových. Nevhodne nastavený systém odmeňovania totiž ovplyvňuje spoločnosť a jej image i navonok, a to konkrétne na trhu práce. Odmena, t. j. mzda alebo plat, je totiž väčšinou jedna z prvých vecí, ktoré zaujímajú uchádzača o novú prácu, a pokiaľ chce spoločnosť obstáť na trhu práce a získať a udržať si kvalitných zamestnancov, tak musí nastaviť systém odmeňovania tak, aby bol konkurencieschopný a viedol k spokojnosti zamestnancov.

K odmeňovaniu zamestnancov bezpochyby patria i zamestnanecké benefity, ktoré v tejto dobe hrajú čím ďalej väčšiu rolu. Už nehovoríme len o stravných lístkoch alebo firemných automobiloch či notebookoch, pokiaľ chce totiž vedenie spoločnosti zaujať a „uloviť“ vhodného kandidáta, musí ponúknuť viac.

Vďaka motivačne nastavenému systému odmeňovania vedenie spoločnosti môže získavať nových kvalitných zamestnancov, avšak pokiaľ je tomu naopak, tak ich môže i strácať. Je preto potrebné si uvedomiť, že odmeňovanie ovplyvňuje ľudský kapitál, jeden z najdôležitejších elementov úspešnej firmy a jeho mobilitu.

Cieľom tejto diplomovej práce je pomocou analýzy zhodnotiť systém odmeňovania zamestnancov v spoločnosti Kysucké pekárne a.s. a následne predložiť návrhy na jeho úpravu.

Diplomová práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti získame potrebné poznatky z oblasti odmeňovania zamestnancov, ktoré následne aplikujeme v praktickej časti pri posudzovaní systému odmeňovania v spoločnosti Kysucké pekárne a.s.

V prvej kapitole si rozoberieme metodiku a metódy použité v priebehu spracovávaní diplomovej práce.

V druhej kapitole si objasníme základné pojmy z oblasti odmeňovania, popíšeme si jeho systém, následne sa budeme venovať celkovej odmene a jej zložkám. Pozornosť taktiež venujeme mzdovým/platovým formám, s ktorými sa bežne stretávame, a taktiež si popíšeme

faktory, ktoré ovplyvňujú celkovú výšku odmeny. Časť kapitoly bude venovaná zásluhovému odmeňovaniu a v závere sa bližšie zameriame na zamestnanecké benefity.

Tretia kapitola bude venovaná charakteristike spoločnosti Kysucké pekárne a.s. Oboznámime sa s jej podnikateľskou činnosťou, históriou, ale i hierarchickým usporiadaním spoločnosti. V závere tejto kapitoly sa budeme venovať ekonomickému úseku, kde si predstavíme jednotlivé pozície a ich hlavnú pracovnú náplň.

V štvrtej kapitole sa zameriame na popis súčasného systému odmeňovania v spoločnosti a jeho analýzu. Bližšie sa pozrieme na mzdový poriadok spoločnosti, rozdelenie zamestnancov do mzdových tried, uplatňované mzdové formy a zamestnanecké benefity. Následne v spoločnosti prebehne prieskum formou dotazníkového šetrenia, ktorého výsledky v závere kapitoly vyhodnotíme.

V poslednej, teda piatej kapitole, budú na základe výsledkov dotazníkového šetrenia prezentované návrhy a odporúčania na zlepšenie súčasného systému odmeňovania v spoločnosti Kysucké pekárne a.s.

## 2 Metodika a metody zpracování

Diplomová práce je klasifikovaná na dve časti, na teoretickú a praktickú. V teoretickej časti sa môžeme zoznámiť s oblasťou odmeňovania zamestnancov v teoretickej rovine. Na získané teoretické poznatky nadviažeme v praktickej časti, kde sa budeme venovať systému odmeňovania v spoločnosti Kysucké pekárne a.s.

### 2.1 Metodika spracovania diplomovej práce

1. Prvým krokom pri písaní diplomovej práce je zhromaždenie potrebnej literatúry z oblasti odmeňovania zamestnancov. V teoretickej časti práce vychádzame najmä z publikácií odborníkov z oblasti ľudských zdrojov, akými sú napríklad Armstrong, Urban alebo akademickí pracovníci Ekonomickej fakulty VŠB-TUO.

2. Druhým krokom je zahájenie intenzívnej komunikácie s ekonomickým riaditeľom spoločnosti Kysucké pekárne a.s., ktorý zároveň zodpovedá za oblasť odmeňovania v organizácii. Na základe informácií získaných z interných dokumentov a rozhovorov s ekonomickým riaditeľom je spracovávaná praktická časť diplomovej práce.

3. Tretím krokom je zostavenie dotazníku, ktorý bude vychádzať z nadobudnutých poznatkov z interných dokumentov a štruktúrovaných rozhovorov s ekonomickým riaditeľom, nasleduje jeho distribúcia, vyhodnotenie a interpretácia získaných výsledkov.

4. Štvrtým krokom je na základe výsledkov z dotazníkového šetrenia predložiť návrhy a odporúčania na zlepšenie stávajúceho systému odmeňovania zamestnancov v spoločnosti.

### 2.2 Použité metódy pri spracovávaní diplomovej práce

**Analýza** – metóda používaná v mnohých vedných odboroch, ktorej princípom je rozklad zložitejších častí na časti jednoduchšie.

**Syntéza** – je opakom analýzy a umožňuje nám jednotlivé časti spájať v celok.

**Komparácia** – v prípade spracovávania diplomovej práce ju môžeme definovať ako porovnávanie názorov odborníkov z oblasti ľudských zdrojov na odmeňovanie.

**Dopytovanie** – metóda použitá v praktickej časti diplomovej práce k získavaniu potrebných informácií.

**Rozhovor** – hovoríme o priamom dialógu s ekonomickým riaditeľom spoločnosti za účelom získania potrebných informácií.

### 3 Teoretická východiska odmeňovania zamestnanců

V tejto kapitole si vysvetlíme základné pojmy z prostredia odmeňovania pracovníkov, popíšeme si systém odmeňovania, objasníme jednotlivé formy odmien, ale tiež sa budeme venovať napríklad zásluhovému odmeňovaniu alebo faktorom, ktoré ovplyvňujú výšku peňažnej odmeny a jej formu. Záver tejto kapitoly bude zameraný na zamestnanecké výhody a aktuálne trendy v oblasti odmeňovania.

#### 3.1 Vymedzenie základných pojmov v oblasti odmeňovania

**Odmenu** môžeme definovať ako označenie pre odmeňovanie pracovných úloh vykonávaných mimo pracovných dohôd, teda mimo pracovný pomer. Ďalej sa tento pojem používa pri odmeňovaní zvolených členov obecných zastupiteľstiev, ale napríklad i u znalcov, tlmočníkov, rozhodcov, apod. (Foot a Hook, 2002).

**Odmeňovanie** v modernom poňatí neznamená už len poskytovanie mzdy/platu, prípadne iných foriem peňažnej odmeny. V súčasnej dobe je odmeňovanie omnoho širším pojmom, zahŕňa napríklad povýšenie, uznanie, vzdelávanie, či zamestnanecké výhody (Koubek, 2015).

**Stratégiu odmeňovania** definoval Armstrong (2015) ako to, čo chce spoločnosť v niekoľkých nasledujúcich rokoch v oblasti odmeňovania urobiť a ako to chce urobiť.

**Plat** je odmena za prácu, ktorá je vykonávaná v pracovnom pomere u zamestnávateľa, ktorý je organizačnou zložkou štátu, príspevkovou organizáciou, predstaviteľom štátnej moci, a pod. (Foot a Hook, 2002).

**Mzda** je odmena za vykonávanie závislej činnosti u zamestnávateľa, ktorý je zvyčajne podnikateľským subjektom. (Foot a Hook, 2002).

**Minimálna mzda** ovplyvňuje správanie účastníkov pracovnoprávných vzťahov pri vyjednávaní o mzdových podmienkach. Minimálna mzda je stanovená obecnne platným predpisom a zaručuje tak zamestnancovi príjem aspoň v minimálnej výške.

**Naturálnou mzdou** rozumieme poskytovanie výrobkov, výkonov, práce a služieb. Naturálnu mzdu môže zamestnávateľ poskytovať len so súhlasom zamestnanca, a i tak musí byť jej časť (aspoň minimálna mzda) vyplatená v peňažnej forme (Foot a Hook, 2002).

**Splatnosť mzdy** Šikýř (2016) definuje ako mzdu, ktorá je splatná po vykonaní práce, a to najneskôr v kalendárnom mesiaci nasledujúcom po mesiaci, v ktorom vzniklo zamestnancovi právo na mzdu.

### 3.2 Systém odmeňovania

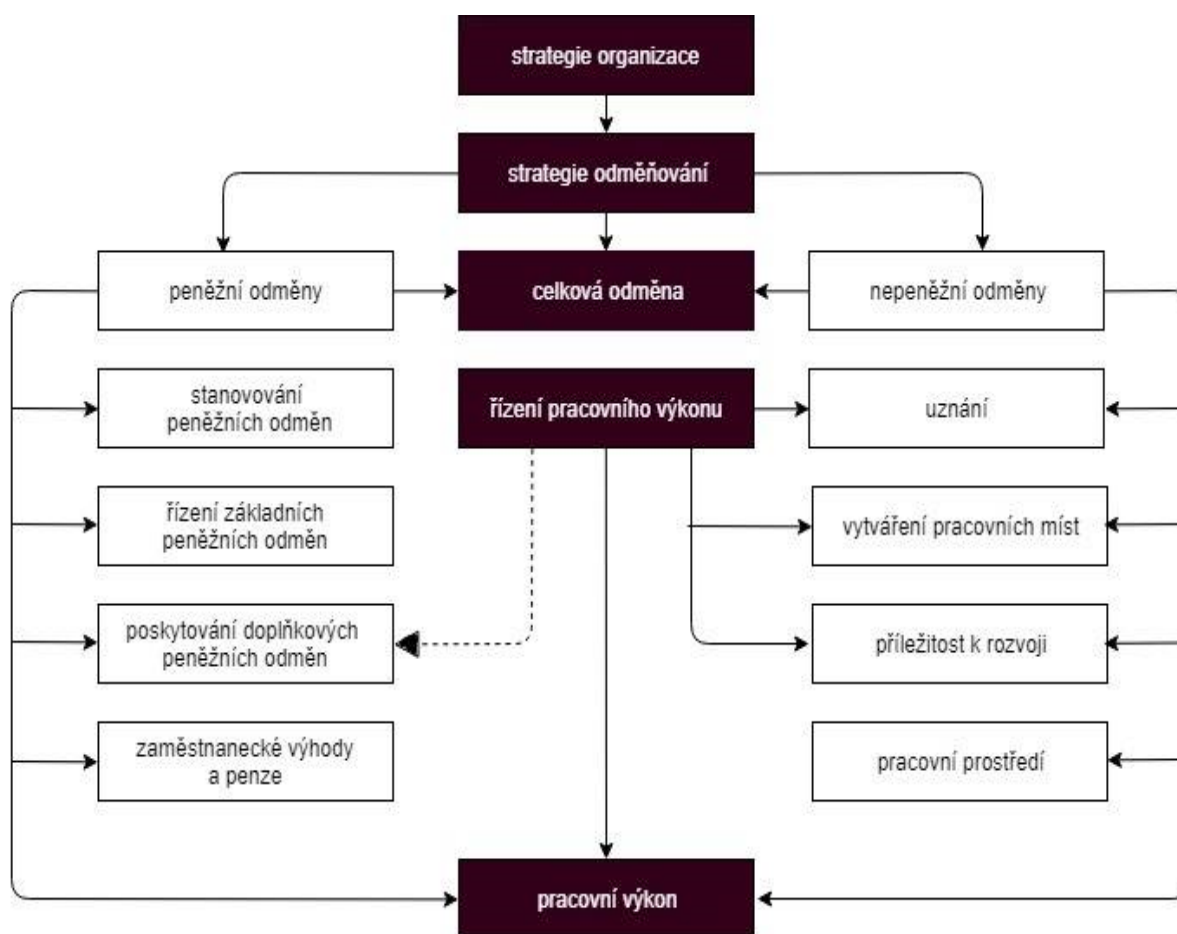
Odmeňovanie môžeme považovať za jeden z najefektívnejších nástrojov motivácie pracovníkov a taktiež i ako nástroj, ktorým môžeme ovplyvňovať ich pracovnú výkonnosť. Vytvoriť efektívny, spravodlivý a transparentný systém odmeňovania, ktorý bude zamestnancov motivovať, je jednou z najnáročnejších úloh, s ktorou si musia manažéri a personalisti v akejkoľvek organizácii poradiť. K dispozícii je široké spektrum možností, medzi ktorými si môže manažér či personalista vybrať. Výsledkom by však malo byť vytvorenie takého systému odmeňovania, ktorý bude prijateľný pre obe strany, tj. stranu zamestnávateľa a zamestnanca, a dopomôže tak k vytváraniu harmonických vzťahov v organizácii (Čopíková et al., 2015).

Ako sme spomínali v odstavci vyššie, kvalitne vytvorený systém odmeňovania by mal motivovať, to znamená že odmeny v obdobných organizáciách alebo v porovnaní s trhom práce by mali byť na podobnej úrovni a taktiež by mal zohľadňovať úsilie, ktoré zamestnanec vynakladá behom pracovnej činnosti. Ďalej by mal byť tento systém spravodlivý, tzn. že by zamestnanec nemal mať v porovnaní s ostatnými spolupracovníkmi (rovnaká úroveň, rovnaké kompetencie) pocit, že je vo finančnej nevýhode. V neposlednom rade by mal byť tento systém transparentný, a teda by mal byť založený na známych mechanizmoch, ktorým budú chápať všetci pracovníci (Horváthová a Čopíková, 2014).

Dôležitosť odmeňovania podtrháva i fakt, že mzda/plat môže byť pre zamestnanca dôležitým faktorom či zostať alebo opustiť organizáciu. Príliš malá mzda môže vyvolať pocit nespravodlivosti, čo ovplyvňuje fluktuáciu v podniku.

Medzi hlavné zložky systému odmeňovania patria peňažné a nepeňažné odmeny, ktoré sa vhodne kombinujú s cieľom vytvoriť systém celkovej odmeny. Ako znázorňuje obrázok 3.1, v oblasti odmeňovania hrá dôležitú úlohu i pracovný výkon a jeho riadenie, ktoré umožňuje získavať podklady pre rozhodovanie o odmenách na základe výkonu, prípadne prínosu (Armstrong, 2015).

Obr. 3.1 Systém odměňování



Zdroj: Armstrong (2015, s. 422)

So systémom odmeňovania súvisí taktiež mzdová politika spoločnosti, u ktorej je potrebné zvážiť (Sequensová et al., 2005):

- pozítíva a negatíva súčasného mzdového systému,
- financie spoločnosti vyhradené na mzdy zamestnancov,
- výkon a kvalifikáciu zamestnancov,
- vhodné kritéria spojené s motiváciou pracovníkov,
- spôsob motivácie zamestnancov,
- spôsob kontroly a zaznamenávania vykonávaných pracovných úloh,
- spôsob oboznámenia pracovníkov s dosiahnutými výsledkami a výškou mzdy.

Personalista spoločnosti musí teda zaistiť, aby (Sequensová et al., 2005):

- mzda odpovedala výkonu jednotlivých pracovníkov,

- jednotlivé stupne odmeňovania boli v súlade s dlhodobou mzdovou stratégiou spoločnosti,
- zamestnanci boli zaradení do stanovených mzdových pásiem podľa jasne definovaných kritérií.

### **Zásady motivačného odmeňovania**

Stýblo a kol. (2009) definovali osem zásad motivačného odmeňovania, ktoré majú viesť k podpore výkonovej motivácie, posilňovať takzvanú „výkonovú spravodlivosť“ a prispievať k lepšej kontrole mzdových nákladov.

#### **Zásada č. 1:**

**Za mimoriadny osobný výkon či výborné ročné výsledky podniku by mal byť zamestnanec ohodnotený pomocou výkonového odmeňovania a nie zvyšovaním základného platu.** Pokiaľ by sa totiž vedenie podniku rozhodlo odmeniť zamestnancov prostredníctvom zvýšenia základných miezd, tak by si síce vybralo spravidla jednoduchšiu variantu, ale zároveň by to mohlo viesť k nasledujúcim dvom problémom. Prvým z nich je, že pokiaľ by zamestnanec vnímal svoju mzdu ako nespravodlivú, mohol by jej navýšenie vnímať ako nárok a nie ako odmenu. Druhým problémom je, že premietat' osobné alebo podnikové výsledky do zvýšenia mzdy zamestnancov je drahé a zodpovedne riadené podniky si túto variantu obvykle nemôžu ani dovoliť.

#### **Zásada č. 2:**

**Účinnosť výkonového odmeňovania je potrebné pravidelne overovať a po určitej dobe obvykle i meniť.** Motivačná zložka mzdy by mala podporovať produktivitu a výkonnosť zamestnancov. Jej správne nastavenie by malo byť overované manažmentom podniku, ale taktiež je vhodné zisťovať i názor zamestnancov, napríklad formou anonymného dotazníku.

#### **Zásada č. 3:**

**Pokiaľ nedokážeme jasne a zrozumiteľne vysvetliť rozdiely u základnej alebo výkonovej mzdy medzi zamestnancami, nemali by sme ich ani vytvárať.** I malé nepodložené finančné rozdiely v odmeňovaní zamestnanci vnímajú ako nespravodlivé s negatívnym vplyvom na ich motiváciu. V tomto prípade by sme mohli spomenúť diskrimináciu v odmeňovaní, čo je jeden z dvoch základných typov diskriminácie, ktoré uvádza vo svojej publikácii Milkowich (2014). V tomto prípade sú ženy odmeňované za



rovnakú prácu, rovnaké výsledky, na rovnakej pozícii a v rovnakej firme nižšou mzdou než muži.

#### **Zásada č. 4:**

**Princípy výkonového odmeňovania je potrebné premietat' i u nových zamestnancov.** Vedenie podnikov sa často snaží prilákať a stabilizovať schopných zamestnancov prostredníctvom odmeňovania nad tržnou úrovňou miezd alebo poskytovaním nadštandardných zamestnaneckých výhod, avšak toto jednanie môže viesť k poklesu motivácie a spokojnosti u stávajúcich zamestnancov.

#### **Zásada č. 5:**

**Motivačne pôsobiace odmeňovanie si vyžaduje aplikáciu nielen individuálnych odmien, ale i odmien skupinových a celopodnikových.** Sústreďenie sa len na individuálne odmeňovanie nemusí totiž smerovať k maximálnemu výkonu podniku ako celku. Uprednostňovanie individuálneho odmeňovania môže viesť k rivalite medzi zamestnancami, preto je dôležité i skupinové či celopodnikové odmeňovanie, ktoré by malo pracovníkov motivovať k spolupráci.

#### **Zásada č. 6:**

**Nie je rozumné podplácať nespokojných zamestnancov, ktorí hrozia odchodom.** Pokiaľ nespokojnosť zamestnanca pramení z nespravodlivého odmeňovania, tak potom je zvýšenie mzdy vhodným riešením. Avšak pokiaľ je hlavnou príčinou jeho nespokojnosti povaha práce, vzťahy na pracovisku, pracovné podmienky a pod. je potrebné sa zamerať na odstránenie príčiny, nie je teda vhodné problém „vyriešiť“ zvýšením mzdy.

#### **Zásada č. 7:**

**Odmeny vyplácané manažmentu podniku by mali byť prepojené s odmenami ostatných zamestnancov.** Príkladom môže byť vytvorenie určitého stropu odmien, ktorý by neumožnil prekročiť určitý násobok priemernej odmeny zamestnancov spoločnosti. Táto bariéra pomôže podniku, ktoré sa sťažujú, že nemajú dostatok finančných prostriedkov na výkonové odmeňovanie zamestnancov, pritom však manažmentu vyplácajú vysoké bonusy.

#### **Zásada č. 8:**

**Rast cien alebo životných nákladov by nemalo mať podstatný vplyv na rast základných miezd zamestnancov.** Podnik totiž nemá žiadnu istotu, že pokiaľ sa zvýši

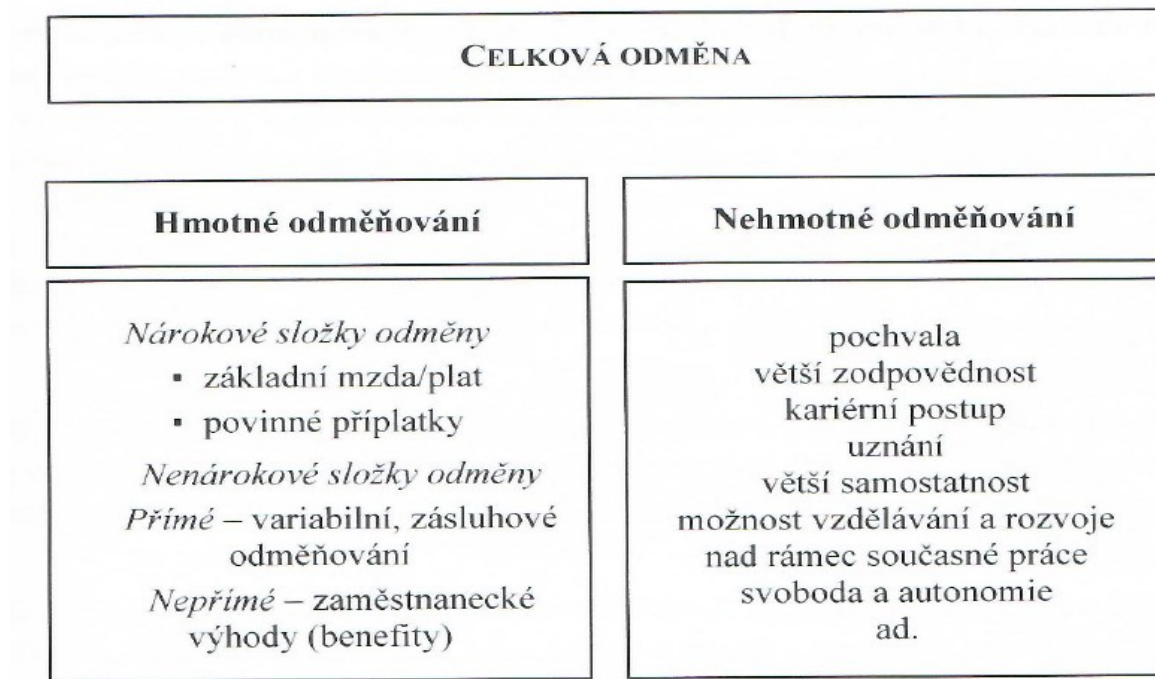
cenová hladina či úroveň životných nákladov, tak sa v rovnakej miere zvýšia i jeho tržby, zisky alebo produktivita (Stýblo et al., 2009).

### 3.3 Celková odmena a jej zložky

Celková odmena zamestnanca sa neskladá len z tradičných kvantifikovateľných prvkov ako je napríklad mzda/plat, variabilná zložka mzdy/platu či benefity, ale zahrňuje i prvky nehmotnej povahy ako sú pochvala, uznanie, príležitosť ku kariére, a pod. Celková odmena teda zahrňuje všetky nástroje, ktorými zamestnávateľ disponuje a môže ich využívať k získavaniu, udržiavaniu a motivovaniu zamestnancov. Záleží teda na managementu organizácie aké formy odmeňovania sa rozhodne uplatňovať a aké zvolí pravidlá, postupy a nástroje odmeňovania. (Horváthová a Čopíková, 2014).

Ako sme už spomínali a môžeme i vidieť na obrázku 3.2, celková odmena teda zahrňuje hmotné i nehmotné prvky. Hmotné prvky môžeme ďalej rozdeliť na nárokovú zložku, ktorá zahrňuje základnú mzdu/plat a zo zákona povinné príplatky a nenárokovú zložku, pod ktorú môžeme zaradiť bonusy, prémie, odmeny, nadštandardné príplatky, rôzne benefity, a pod. Čo sa týka nehmotných prvkov, tak môžeme spomenúť už zmieňovanú pochvalu či uznanie, ale i väčšiu zodpovednosť, kariérny postup alebo možnosť vzdelávania nad rámec súčasnej práce (Čopíková et al., 2015).

Obr. 3.2 Celková odmena



Zdroj: Čopíková et al. (2015, s. 117)

### **3.3.1 Základná mzda/plat**

Základná mzda/plat – je suma peňazí, ktoré tvoria sadzbu za určitú prácu alebo pracovnú pozíciu, vplyv má taktiež úroveň práce a úroveň požadovaných zručností. Základná mzda/plat zahrňuje časovú (základnú) mzdu/plat, úkolovú mzdu/plat a zmluvnú mzdu/plat, pričom všetky tieto formy si popíšeme v samostatnej podkapitole (Čopíková et al., 2015). Milkowich (2014) základnú mzdu/plat zase definuje ako peňažnú kompenzáciu, ktorú zamestnávateľ vypláca zamestnancovi za prácu. Táto základná mzda odráža hodnotu práce alebo zručností zamestnanca, avšak ignoruje rozdiely, ktoré môžeme pripísať jednotlivým zamestnancom.

### **3.3.2 Povinné príplatky**

Povinné príplatky sú vyplácané zamestnancom pri výkone práce v špecifických podmienkach, ktoré súvisia so zvýšenými nárokmi na pracovníkov. Tieto príplatky môžu byť stanovené napr. absolútnou sadzbou v Kč/hod. alebo percentom zo mzdového tarifu či priemerného zárobku.

Spoločnosti sú podľa zákonníku práce povinné vyplácať zamestnancom príplatok za:

- prácu nadčas,
- prácu v noci,
- prácu cez sviatok,
- prácu v sobotu a nedeľu,
- príplatok za prácu v zhoršených a zdraviu škodlivých pracovných podmienkach.

Vedenie spoločnosti môže v internom predpise podniku alebo v kolektívnej zmluve stanoviť príplatky vyššie než sú minimálne mzdové sadzby alebo okruh poskytovaných príplatkov rozšíriť podľa špecifických potrieb organizácie (Stýblo et al., 2009).

### **3.3.3 Variabilné odmeny**

Variabilné odmeny môžeme označiť ako výkonnostné odmeny, pretože sa zvyčajne vzťahujú k výkonu zamestnanca, tímu alebo organizácie. Pri odmeňovaní na základe výkonu si môžeme predstaviť napríklad prémie, provízie či bonusy. Tento spôsob odmeňovania je súčasťou tzv. individuálneho zásluhového odmeňovania, ktorému sa budeme venovať v samostatnej podkapitole. V mnohých prípadoch sú v organizáciách súčasťou variabilných odmien i tzv. dodatkové odmeny, ktoré môžu, ale nemusia byť viazané na výkon

zamestnancov. K najčastejšie používaným dodatkovým odmenám môžeme zaradiť vernostnú prémie, odmenu k životnému jubileu, vianočné odmeny či odmenu pri narodení dieťaťa (Čopíková et al., 2015).

### **3.3.4 Nehmotné odmeny**

Nehmotné odmeny tvoria podľa nového prístupu odmeňovania spolu s hmotnou odmenou celkovú odmenu. Ako príklad nehmotnej odmeny môžeme uviesť možnosť seberealizácie, autonómiu, možnosť vzdelávania a rozvoja nad rámec zákona či možnosť budovania kariéry. Na práve uvedených príkladoch si môžeme všimnúť, že táto forma odmeny nezahŕňa žiadne priame platby (Čopíková et al., 2015).

### **3.3.5 Zamestnanecké výhody**

Zamestnanecké benefity sú súčasťou celkovej odmeny a väčšinou u nich nenájde žiaden priamy vzťah k pracovným výsledkom. Môžu sa však vzťahovať k dĺžke zamestnania, postaveniu v hierarchii spoločnosti či náročnosti pozície. Medzi hlavné dôvody, prečo organizácie poskytujú zamestnanecké benefity, patrí bezpochyby snaha získať a následne udržať kvalitných zamestnancov a poskytovať im také pracovné podmienky, služby a starostlivosť, ktoré budú viesť k zvyšovaniu ich spokojnosti (Urban, 2017).

## **3.4 Mzdové/platové formy**

V odbornej literatúre môžeme nájsť odlišné členenia mzdových/platových foriem, avšak podstatnejšie je pochopiť ich podstatu. Podniky často nechcú odmeňovať len na základe výkonu či kvalifikácie, ale chcú finančne odmeniť i iné kritéria spojené s pracovnou činnosťou alebo osobou zamestnanca, ako napríklad flexibilitu alebo tímové správanie. Práve k zohľadnení týchto kritérií má podnik k dispozícii rôzne formy mzdového odmeňovania (Kasper a Mayrhofer, 2005).

Účinnosť mzdových foriem je podmienená rešpektovaním nasledujúcich zásad (Dvořáková et al., 2007):

- zamestnanci a pracovné tímy musia predom poznať pracovné úlohy a parametre hodnotenia,
- zamestnanci môžu plniť úlohy po celé obdobie, za ktoré sú výsledky, hodnotené,
- zamestnanci môžu ovplyvniť pracovný výkon svojím konaním,

- zamestnanci musia vedieť, akými formami mzdy sa podieľajú na výsledku a akú čiastku si môžu zarobiť pri jeho dosiahnutí,
- formy mzdy musia byť jednoduché, zrozumiteľné a transparentné.

### **3.4.1 Časová mzda**

Časovú mzdu/plat môžeme vypočítať ako súčin mzdovej/platovej sadzby a počtu odpracovaného času za stanovené časové obdobie. Časovú mzdu/plat zaraďujeme medzi najčastejšie používané formy odmeňovania. Je používaná predovšetkým u tých pozícií, kde nie je možné zamestnanca odmeňovať na základe iného hľadiska než času (Čopíková et al., 2015). Uplatňovanie tejto formy mzdy je relatívne jednoduché a z administratívneho hľadiska nenáročné. Časová mzda poskytuje zamestnancovi istotu zárobku, na druhej strane ho moc nestimuluje k dosahovaniu požadovaného výkonu, a preto sa v praxi bežne dopĺňa inými druhmi mzdovej formy, a to napríklad províziou, prémiami, a pod. (Šikýř, 2016).

### **3.4.2 Úkolová mzda**

Úkolovú mzdu/plat môžeme označiť za najjednoduchší a najpoužívanejší typ výkonovej/platovej mzdy. Tento typ je vhodný napríklad pre robotnícke pozície, kde sú zamestnanci platení určitou čiastkou za každú jednotku vykonanej práce. Úkolovú mzdu/plat môžeme teda vypočítať ako súčin počtu vykonaných jednotiek práce a sadzby stanovenej za jednotku práce (Čopíková et al., 2015). Pri tomto type mzdy sa stretávame s pojmom norma. Uplatňuje sa konkrétne norma času, ktorá stanovuje spotrebu času na jednotku produkcie, alebo norma množstva, ktorá stanovuje množstvo produkcie na jednotku času. Použitie tohto typu mzdy vyžaduje stanovenie priemernej normy výkonu, odpovedajúceho pracovného postupu, taktiež zaistenie bezproblémového chodu pracoviska, kontrolu a v neposlednom rade bezpečnosť práce. Úkolová mzda stimuluje pracovníka k čo najväčšiemu výkonu, a teda i čo najvyššiemu zárobku, avšak toto často vedie k nadmernému fyzickému napätiu, nedodržiavaniu pracovných postupov, neefektívnemu využívaniu zdrojov, poklesu kvality práce alebo porušovaniu bezpečnosti práce (Šikýř, 2016). Úkolová mzda môže mať rovnomerný alebo diferencovaný priebeh, tzn. s rastom výkonu zamestnanca rastie jej celková výška rovnomerne, rýchlejšie alebo pomalšie (Urban, 2013).

### **3.4.3 Zmluvná mzda**

Zmluvnú mzdu môžeme definovať ako odmeny za dohodnutý súbor prác či za určitý výkon, ktorý sa zamestnanec zaviazal organizácii odvieť počas určitého obdobia v stanovenom množstve a kvalite. Pri tejto forme odmeňovania má zamestnanec istotu

zjednaného príjmu, ktorý v sebe zahŕňa už i výkonnostnú zložku. Výhodou je, že zamestnanec má zvyčajne možnosť v rámci dohodnutého obdobia vyrovnávať možné výkyvy v svojej práci (Čopíková et al., 2015).

#### **3.4.4 Mzdové formy jednotlivých kategórií zamestnancov**

V tejto podkapitole sa budeme venovať odmeňovaniu troch základných kategórií pracovných pozícií. Vo výrobnom podniku zvyčajne rozlišujeme nasledujúce tri základné kategórie miezd (Sequensová et al., 2005):

- mzda robotníkov,
- mzda technicko-hospodárskych pracovníkov (THP) a managementu,
- mzda externých pracovníkov.

**U robotníckej mzdy** býva používaná hodinová (teda časová) a výkonová forma. Mzda u tejto kategórie zamestnancov by mala byť najtransparentnejšia. Pravidlá, ktoré stanovujú akým spôsobom môžu zamestnanci svoju mzdu ovplyvniť, by mali byť jasne definované. Mzda pracovníka by mala zohľadňovať typ práce, zodpovednosť pracovníka, nároky na fyzický výkon, a pod. Avšak je nutné podotknúť, že úkolovú mzdu nie je možné zaviesť u všetkých robotníckych pozícií. Pre túto formu mzdy je totiž nevyhnutná detailná znalosť procesov, s ktorou je spojená i automatizácia (Sequensová et al., 2005).

V praxi sa u **mzdy managementu a THP** využívajú zvyčajne dve formy, a to rozdelenie mzdy na pevnú a pohyblivú čiastku alebo fixná mzda. Každá z týchto foriem má svoje výhody a nevýhody, napríklad u fixnej mzdy má zamestnanec istotu stabilnej výšky príjmu, zatiaľ čo nevýhodou môže byť, že zamestnanec obdrží rovnakú mzdu za každých okolností, čo môže začať zneužívať.

**Mzda externých pracovníkov** môže byť výkonová alebo stanovená celkovou cenou za dielo. Snahou personalistu by malo byť dosiahnuť čo najnižšiu cenovú diferenciáciu u interných a externých pracovníkov (Sequensová et al., 2005).

### **3.5 Faktory ovplyvňujúce výšku peňažnej odmeny**

Významnú úlohu pri odmeňovaní zastávajú vnútorné a vonkajšie mzdovotvorné faktory. Tieto faktory majú vplyv na podobu a veľkosť odmeny.

Medzi vonkajšie mzdovotvorné faktory môžeme zaradiť (Kocianová, 2010):

- situáciu na trhu práce (prebytok alebo nedostatok ľudských zdrojov na trhu práce, mzdová úroveň a formy odmeňovania u konkurenčných spoločností, v odvetví, v štáte, a pod.),
- prijaté zákony, predpisy a výsledky kolektívneho vyjednávania v oblasti odmeňovania zamestnancov (minimálna mzda, minimálne alebo dohodnuté mzdové sadzby, povinné príplatky, a pod.).

K vnútorným faktorom, ktoré môžu ovplyvniť odmeňovanie, môžeme zaradiť robenie chýb a ich následky, presnosť, rizikovosť práce, duševná záťaž, fyzické požiadavky, skúsenosti, kvalifikácia zamestnanca atď. Mohli by sme ďalej pokračovať a uviesť celú radu faktorov, avšak pre zjednodušenie si ich môžeme zhrnúť do nasledujúcich troch skupín (Koubek, 2015):

- Faktory súvisiace s požiadavkami a úlohami pracovného miesta a jeho zaradením v organizačnej štruktúre spoločnosti. Zdrojom informácií je popis a špecifikácia pracovného miesta a hodnotenie práce na danej pracovnej pozícii.
- Výsledky práce a pracovné správanie zamestnanca a výkon zamestnanca. V tomto prípade je zdrojom informácií hodnotenie pracovníkov.
- Pracovné podmienky konkrétneho pracovného miesta či celkovo v organizácii, ktoré môžu negatívne ovplyvniť zdravie zamestnanca, bezpečnosť práce, či pohodu pracovníka, môžu spôsobovať nadmerný stres, únavu, a pod.

Vyššie uvedené mzdovotvorné faktory spolu s ďalšími okolnosťami vytvárajú usmerňujúce parametre odmeňovania, z ktorých tie najvýznamnejšie sú (Kocianová, 2010):

- relatívna hodnota, ktorú má práca na danom pracovnom mieste pre organizáciu,
- relatívna hodnota pracovníka pre spoločnosť (t. j. jeho vzácnosť),
- odmeňovanie zamestnancov v príslušnej krajine, regióne, odvetví či v konkurenčných organizáciách,
- situácia na trhu práce,
- životné náklady v regióne a krajine,
- životný štýl v regióne a krajine,
- objem prostriedkov, ktorý si môže spoločnosť dovoliť vynaložiť na odmeňovanie,
- technika a technológie používané v spoločnosti,
- produktivita práce v spoločnosti,

- odbory a ich sila v kolektívnom vyjednávaní,
- právne normy upravujúce odmeňovanie zamestnancov.

### **3.6 Variabilné/zásluhové odmeňovanie**

Rozhodovanie o uplatňovaní odmien za zásluhy by malo byť výsledkom kritického zhodnotenia argumentov pre a proti odmenám za zásluhy. Najvýznamnejším argumentom pre odmeny za zásluhy je, že zamestnanec, ktorý prináša viac, by mal byť taktiež i lepšie platený. Ďalšou výhodou je, že odmeny za zásluhy zdôrazňujú kľúčové oblasti výkonu, správanie, ktoré je oceňované, ale i všeobecne zdôrazňujú význam vysokého výkonu. Na druhej strane medzi argumenty proti odmenám za zásluhy môžeme zaradiť kritéria, ktoré sú pre úspešné uplatňovanie odmien za zásluhy náročné a ťažko dosiahnuteľné, taktiež peniaze samé o sebe nevedú k trvalej motivácii alebo situáciu, kedy peňažné odmeny budú motivovať tých, ktorí ich dostanú, ale zároveň môžu demotivovať tých, ktorí ich nedostanú (Armstrong, 2015).

Horváthová a Čopíková (2014) vo svojej publikácii spomínajú nasledujúce tri kategórie zásluhového odmeňovania:

- odmeňovanie na základe výkonu,
- odmeňovanie na základe kompetencií,
- odmeňovanie na základe prínosu.

V niektorých prípadoch býva uvádzaná i štvrtá kategória, a to odmeňovanie na základe dĺžky zamestnania.

#### **3.6.1 Odmeňovanie na základe výkonu**

Podstatou odmeňovania na základe výkonu je odmeniť nadpriemerný výkon rýchlo a priamo. Tieto odmeny môžu byť vyplácané i niekoľkokrát ročne, a to napríklad v mesačných, štvrtročných či polročných intervaloch, čo omnoho viac zdôrazňuje vzťah medzi odmenou a výkonom, než je tomu tak u ročného intervalu.

Medzi bežné nástroje individuálneho výkonového odmeňovania zaradujeme (Horváthová a Čopíková, 2014):

- úkolovú mzdu, ktorú môžeme charakterizovať ako najjednoduchšiu formu výkonového odmeňovania,



- bonusy alebo prémie, ktoré bývajú poskytované k základnému platu a môžu byť jedno rázového alebo opakujúceho sa charakteru (za dosiahnutie či prekročenie stanoveného cieľa či výkonových ukazovateľov, prínos nových nápadov, a pod.),
- províziu, ktorá predstavuje zvláštnu formu výkonového odmeňovania najčastejšie používanú u obchodných zástupcov a v službách, je určená percentom napr. zo zisku, tržieb alebo obratu, prípadne je stanovená pevná čiastka za jednotku predaja,
- špeciálne odmeny za významný výkon, kam zaraďujeme napríklad „zamestnanca mesiaca“.

Ďalšou kategóriou výkonových odmien sú skupinové/tímové odmeny. Použitie skupinových odmien je žiaduce, pokiaľ je náročné izolovať a ohodnotiť výkon jednotlivca, pretože je úzko prepojený s inými pracovnými úlohami ostatných zamestnancov. V tomto prípade je vhodnejšie zvoliť niektorú z dvoch typov skupinových odmien, a to (Horváthová a Čopíková, 2014):

- skupinové/tímové odmeňovanie založené na cieľoch,
- ľubovoľný tímový/skupinový bonus, pričom jeho predpokladom nie je dosiahnutie nejakého cieľa, ale manažment ho môže vyplatiť kedykoľvek, kedy si myslí, že skupina odvieďla dobrý výkon.

Poslednou kategóriou je odmeňovanie za výkon organizácie ako celku. Táto odmena by mala podporovať oddanosť a angažovanosť zamestnancov a zároveň ich presvedčovať o tom, že sa podieľajú na podnikateľskej činnosti spoločnosti a za to im náleží odmena. Tá môže mať nasledujúce tri podoby (Armstrong, 2015):

- podiely na zisku – vyplácané v peniazoch alebo v podobe akcií,
- podiely na vlastníctve – možnosť zamestnanca nakúpiť akcie spoločnosti,
- podiely na výnose – vyplatenie peňažnej čiastky zamestnancovi v závislosti na finančných výnosoch organizácie.

### **3.6.2 Odmeňovanie na základe kompetencií**

Väčšina systémov odmeňovania je zameraná skôr na odmeňovanie na základe splnenia stanovených cieľov, pracovných povinností a za mieru zodpovednosti zamestnanca. Avšak zamestnanci, ktorých práca je rozmanitejšia, vyžadujúca viac znalostí a zručností, väčšiu fyzickú námahu, a pod. majú vyššiu mzdu/plat alebo odmeny. Odmeňovanie na základe kompetencií môžeme teda definovať ako platenie ľudí za rozvoj a uplatňovanie ich zručností,

znalostí a správania, ktoré podporujú výkonnosť pracovníka, tímu i organizácie (Horváthová a Čopíková, 2014).

### **3.6.3 Odmeňovanie na základe prínosu**

Armstrong (2015) tvrdí, že odmeňovanie na základe prínosu môžeme charakterizovať ako zvýšenie peňažnej odmeny alebo vyplatenie bonusu v závislosti nielen na vstupe (schopnostiach), ale i na výstupe (výkone). Výhodou je, že odmeňujeme zamestnancov nielen za čo, čo robia, ale i za to ako to robia. Na druhej strane nevýhodou je rovnako ako u odmeňovania na základe schopností a odmeňovania na základe výkonu, že merať prínos zamestnanca podľa schopností môže byť náročné.

## **3.7 Zamestnanecké výhody**

Pod pojmom zamestnanecké výhody si môžeme predstaviť širokú paletu foriem starostlivosti o zamestnancov. Môžeme hovoriť o tovare, službách alebo iných formách, ktoré organizácia poskytuje svojim zamestnancom, bez toho, aby za ne museli platiť. Zamestnanecké benefity nie sú v priamom vzťahu s pracovnými výsledkami zamestnanca, avšak môžu prihliadať k počtu rokov odpracovaných v organizácii, funkcii či zásluhám v spoločnosti.

Zamestnanecké benefity sú súčasťou odmeňovania zamestnancov, avšak ich význam v organizáciách stále rastie. Medzi hlavné dôvody, prečo spoločnosti poskytujú zamestnanecké výhody, je snaha získať a udržať si kvalitných zamestnancov, podporovať pozitívne vnímanie zamestnávateľa a poskytnúť zamestnancom daňovo zvýhodnenú formu odmeny. Širokú škálu benefítov poskytujú predovšetkým veľké spoločnosti, zatiaľ čo v menších spoločnostiach sú zamestnanecké výhody v obmedzenejšom rozsahu (Stýblo et al., 2009).

Pre zamestnanecké výhody sú charakteristické nasledujúce znaky (Dvořáková et al., 2012):

- nie sú závislé na zásluhách,
- zvyčajne nestimulujú ku krátkodobému pracovnému výkonu,
- nie všetci zamestnanci ich musia vnímať ako výhodu, napr. mladý zamestnanec nepocituje ako výhodu nadštandardnú zdravotnú starostlivosť,
- často kopírujú trend alebo morálne záväzky spoločnosti, avšak nie sú podložené racionálnou analýzou,

- u veľkých a finančne silných firiem nájdeme širšiu škálu benefitov než u menších spoločností,
- zavedené benefity je obťažné zrušiť, zamestnanci ich vnímajú ako automatickú súčasť pracovnoprávneho vzťahu,
- doposiaľ nie je možné predložiť jednoznačný dôkaz ako veľmi práve benefity priťahujú nových zamestnancov, zároveň je však isté, že bývajú dôvodom ukončenia pracovného pomeru zo strany zamestnanca,
- môžu mať pozitívny vplyv na pracovnú spokojnosť zamestnancov, ale pri pocite nespravodlivosti, nadržovania alebo favorizovania vždy podnecujú nespokojnosť,
- môžu byť poskytované na základe pracovnej, kolektívnej alebo inej zmluvy, prípadne interného predpisu.

### 3.7.1 Klasifikácia zamestnaneckých výhod

Zamestnanecké benefity môžeme klasifikovať z rôznych hľadísk, keďže sa jedná o rôznorodý okruh služieb a statkov, ktoré sú poskytované z rôznych dôvodov, rôznym cieľovým skupinám zamestnancov, s rôznymi daňovými dopadmi. Horváthová a Čopíková (2014) rozdelili zamestnanecké benefity podľa nasledujúcich troch hľadísk.

Z hľadiska **vecného** môžeme zamestnanecké benefity klasifikovať do nasledujúcich troch skupín:

- **Zamestnanecké benefity vzťahujúce sa k práci** – príspevok na stravovanie, občerstvenie na pracovisku, nadštandardná dovolenka, poskytovanie vzdelávania a rozvoja nad rámec potrieb, a pod.
- **Pracovné pomôcky a hmotné vybavenie** využívané i pre osobnú potrebu, poskytovanie je často viazané s postavením zamestnanca v spoločnosti, jedná sa napr. o notebook, osobný automobil, príspevok na odievanie, a pod.
- **Zamestnanecké benefity osobného a sociálneho charakteru** - nadštandardná zdravotná starostlivosť, príspevok na dovolenku, zvýhodnené úvery, ponuka firemných produktov alebo služieb za zvýhodnené ceny, športové a kultúrne aktivity, a pod.

Podľa **spôsobu poskytovania** môžeme zamestnanecké výhody členiť na:

- **Plošný systém zamestnaneckých výhod** – základné zamestnanecké výhody poskytované na základe kolektívnej zmluvy alebo interného predpisu všetkým zamestnancom a je iba na zamestnancovi, či tieto benefity využije alebo nie. Nevýhodou je, že zamestnávateľ môže investovať do určitých zamestnaneckých výhod, ale zamestnanci o ne neprejavia záujem.
- **Pružný systém zamestnaneckých výhod (Cafeteria system)** – zamestnávateľ určí firemný balíček zamestnaneckých benefitov a zároveň stanoví ročný limit bodov na každého zamestnanca. Jednotlivým zamestnaneckým benefitom sú pridelené body a zamestnanec si môže v rámci prideleného limitu bodov vybrať zamestnanecké benefity, ktoré mu budú najviac vyhovovať.
- **Kombinácia plošného a flexibilného systému zamestnaneckých výhod** – výhodou je ušetrenie administratívy u Cafeterie pri výhodách, o ktoré je v organizácii všeobecný záujem.

Zamestnanecké výhody môžeme členiť i z **hľadiska daňového**. Je to jeden z faktorov, ktorý organizácie zohľadňujú pri poskytovaní zamestnaneckých výhod. Pri ich poskytovaní môžu z daňového hľadiska nastať nasledujúce tri základné situácie:

- Zamestnanecká výhoda je daňovo uznateľným nákladom a zároveň je oslobodená od dane z príjmu fyzických osôb zo závislej činnosti.
- Zamestnanecká výhoda nie je daňovo uznateľným nákladom, avšak je oslobodená od dane z príjmu fyzických osôb.
- Zamestnanecká výhoda nie je daňovo uznateľným nákladom a zároveň ani nie je oslobodená od dane z príjmu fyzických osôb.

Ďalšiu klasifikáciou zamestnaneckých výhod môže byť ich členenie z hľadiska financovania (Milkowich, 2014):

- nepríspevkové - zamestnávateľ hradí všetky náklady,
- príspevkové - náklady sú rozdelené medzi zamestnanca a zamestnávateľa,
- financované zamestnancom - zamestnanec hradí náklady na určitý benefit.

### 3.7.2 Cafeteria systém

Ako sme už spomínali, cafeteria systém môžeme definovať ako systém blokov zamestnaneckých výhod, ktoré môže zamestnanec čerpať podľa svojho prania do stanoveného limitu, t. j. maxima prideleného počtu bodov (Čopíková et al., 2015).

Ako **výhody** cafeteria systému môžeme uviesť:

- flexibilita – možnosť priebežnej aktualizácie na základe potrieb a prání zamestnancov,
- transparentnosť a informovanosť – jasne definované pravidlá,
- slobodná voľba – je na zamestnancovi ako s pridelenými bodmi naloží,
- spravodlivosť,
- konkurenčná výhoda,
- zvýšenie spokojnosti zamestnancov.

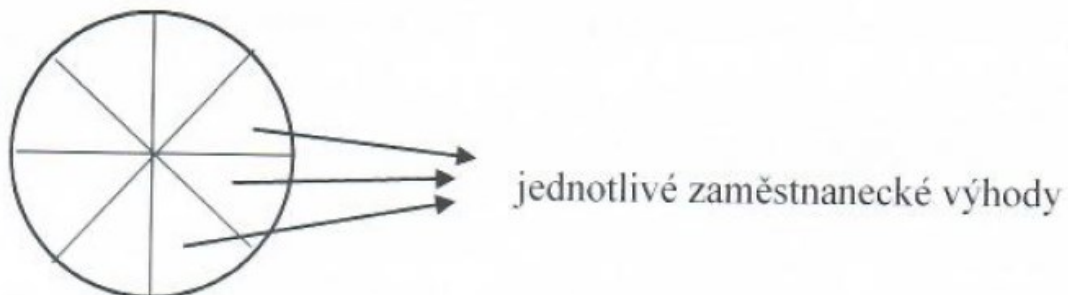
**Nevýhody** cafeteria systému sú:

- nutnosť intenzívnej komunikácie,
- administratívna náročnosť a nákladnosť implementácie,
- nutnosť pravidelnej aktualizácie potrieb zamestnancov, čo je spojené s ďalšími nákladmi.

Poznáme tri nasledujúce varianty cafeteria systému zamestnaneckých výhod, ktoré sú i zobrazené na obrázkoch 3.3-3.5 (Čopíková et al., 2015):

- **Systém „bufetu“** – výpis zamestnaneckých výhod, medzi ktorými si zamestnanec vyberá do výšky svojho budgetu.

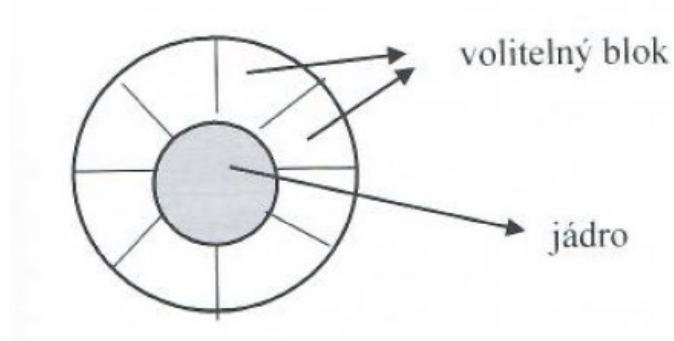
Obr. 3.3 Systém „bufetu“



Zdroj: Čopíková et al. (2015, s. 124)

- **Systém „jadra“** – zamestnanecké výhody v jadre sú určené pre všetkých zamestnancov a ostávajúce sú v ponuke.

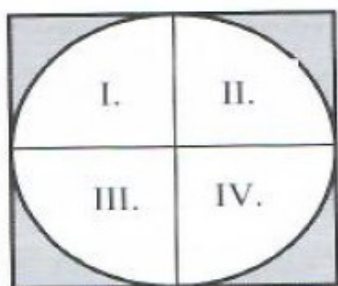
Obr. 3.4 Systém „jadra“



Zdroj: Čopíková et al. (2015, str. 125)

- **Systém „blokov“** - zamestnanci sú rozdelení do určitých kategórií, napr. podľa pohlavia, veku a pod., a k nim je vytvorená ponuka zamestnaneckých výhod.

Obr. 3.5 Systém „blokov“



Zdroj: Čopíková et al. (2015, str. 125)

### 3.7.3 Výhody a nevýhody zamestnaneckých výhod

Výhody poskytovania zamestnaneckých benefitov môžeme zároveň označiť i za dôvody, prečo ich podniky k odmeňovaniu zamestnancov používajú. Tie sú nasledovné (Stýblo et. al., 2009):

- pozitívne pôsobenie na povesť spoločnosti a jej konkurencieschopnosť na trhu práce, čo by malo mať za následok jednoduchšie získavanie a stabilizáciu kvalitných zamestnancov,
- znižovanie nespokojnosti pracovníkov a fluktuácie,
- daňové výhody nielen pre zamestnancov, ale i organizáciu spojené s poskytovaním zamestnaneckých benefitov,
- nepriame podporovanie výkonnosti zamestnancov (vd'aka relaxu, rozvoju a sociálnemu zázemiu),

- pri porovnaní s finančným odmeňovaním nepodliehajú až tak inflácii.

So zamestnaneckými benefitmi sú spojené i nevýhody, napr. (Stýblo et al.):

- nie sú priamo motivačného charakteru, a teda nemajú ani priamy vplyv na výkon zamestnanca,
- zamestnanci ich často chápú ako samozrejmosť a nie ako nadštandardnú starostlivosť zo strany zamestnávateľa,
- v prípade plošného poskytovania zamestnaneckých výhod nemusia vyhovovať všetkým zamestnancom,
- často poskytované mechanicky, kopírovanie tržných trendov či konkurenčných podnikov.

### 3.7.4 Predpoklady zvýšenia efektivity zamestnaneckých výhod

Urban (2013) definoval hlavné predpoklady, ktoré majú prispieť k zvýšeniu efektivity zamestnaneckých výhod. Medzi ne patrí ich **prispôsobenie cieľom podniku**, to znamená stanoviť si ciele i v oblasti motivácie, stabilizácie, rozvoja zamestnancov a ich relaxácie, ktoré chceme pomocou zamestnaneckých benefitov dosiahnuť.

Nevyhnutným predpokladom je **hodnotenie efektivity** poskytovaných výhod. Poskytovanie zamestnaneckých benefitov, hlavne tých finančne náročnejších, by sa malo opierať aspoň o základnú analýzu návratnosti vynaložených prostriedkov, hovoríme teda o porovnaní očakávaného prínosu s vynaloženými nákladmi (priamymi i nepriamymi).

Potrebné je i **zisťovanie požiadaviek a potrieb zamestnancov** a ich pravidelné overovanie. K tomu môžeme použiť anonymný dotazník, ktorý nám tiež umožní zachytiť základné charakteristiky pracovníkov, napr. vek, pohlavie, a pod.

Netreba zabúdať ani na **kompenzáciu nákladov**. Toto sa týka predovšetkým vzdelávacích aktivít, a to napríklad v prípade ukončenia pracovného pomeru.

Nutnosťou je i **komunikácia zamestnaneckých výhod**. Zamestnanci často o niektorých benefitoch nevedia a zamestnávateľ môže mať mylnú predstavu, že ich netreba zamestnancom „predávať“. Častou chybou býva i voľba nevhodného komunikačného prostriedku, ako napr. nástenky, brožúry. Je potrebné zamestnancov informovať o zamestnaneckých výhodách individuálne a neustále im ich pripomínať.

Nevyhnutným predpokladom je i **zistovanie úrovne benefitov u konkurencie**. Dôležité je porovnávať zamestnanecké výhody s priamou konkurenciou i u podnikov v regióne, a to najmä u hlavnej kategórie zamestnancov.

Posledným spomenutým predpokladom je **nezávislý audit výhod**. Audit nám totiž umožní posúdiť výšku rozpočtu určeného na benefity, identifikovať možnosti úspory či overiť informovanosť zamestnancov o zamestnaneckých výhodách a ich spokojnosť.

### **3.8 Aktuálne trendy v oblasti odmeňovania**

Variabilné zložky mzdy, ktoré boli v posledných rokoch veľmi populárnym nástrojom, sú už v mnohých firmách utlmované. Ukazujú sa totiž v súčasnej dobe ako nefunkčné a motivačne nadhodnotené. Aktuálnej situácii na trhu práce o mnoho viac vyhovuje jednozložková mzda, ku ktorej sú vyplácané bonusy a benefity. Taktiež je na ústupe vyplácanie bonusov iba raz ročne, trendom je zvyšovanie frekvencie ich vyplácania (HR forum, 2017).

Čo sa týka benefitov, trendom dnešnej doby je digitalizácia, ktorej sa musia i ony prispôbovať. Z papierového prostredia sa začalo prechádzať do online prostredia mobilných aplikácií a platobných kariet, napr. také papierové stravné lístky nahrádza ich elektronická verzia, na šport slúži zase karta Multisport. Taktiež môžeme spomenúť tzv. Multi Pass CARD, ktorej výhodou je univerzálnosť. Multi Pass CARD totiž slúži ako elektronická stravenka a zároveň i ako karta na voľnočasové aktivity (HR forum, 2017).

Zamestnanecké benefity sú dôležitou súčasťou odmeňovania zamestnancov, avšak podľa výskumu agentúry Ipsos, ktorá ho spracovala na reprezentatívnej vzorke viac než 3 000 českých zamestnancov, je s benefitmi spokojných len 46 % z nich. Jedným z dôvodov, prečo je tomu tak, je fakt, že určité percento zamestnancov nedostáva žiadne benefity. Druhým dôvodom je, že benefity nie sú prispôbené skupinám zamestnancom podľa ich preferencií, napr. absolventi uvítajú dovolenku navyše alebo vzdelávanie, starší pracovníci zase príspevok na penzijné pripistenie. Podľa výsledkov výskumu zamestnanci do 30 rokov túžia predovšetkým po úspechu, zdrojom ich motivácie je teda kariérny rast. Okrem finančných benefitov oceňujú dovolenku navyše a „sick days“, na druhú stranu majú menší záujem o využívanie pracovného notebooku na osobné účely alebo možnosť pracovať z domu, tzv. home office. U mladých ľudí sa totiž často objavuje trend striktnejšieho oddelovania pracovného a osobného života, nechcú si brať prácu domov. Čo sa týka starších zamestnancov, tak ich vidina kariérneho rastu príliš neohromí, táto skupina zamestnancov od



zamestnávateľa očakáva skôr finančné zabezpečenie a istotu práce. Okrem peňazí chcú férového šéfa, za samozrejmosť považujú stravné lístky a oceňujú príspevky na dovolenku či na penzijné pripoistenie. Táto skupina zamestnancov rada využíva možnosť práce na skrátenej úväzok.

Podľa prieskumu agentúry je okrem finančných odmien najviac ponúkaným benefitom príspevok na stravovanie, ktorý dostáva 45 % zamestnancov. Nasledujú dni dovolenky navyše, pružná pracovná doba, príspevok na penzijné pripoistenie či občerstvenie na pracovisku. Medzi obľúbené benefity patria i príspevky na trávenie voľného času ako je šport, kultúra, vzdelávanie či relax. Netreba zabúdať ani na netradičné benefity, ktoré v posledných rokoch vzbudzujú záujem u zamestnancov, a to napríklad relaxačná zóna v práci alebo upratovanie domácnosti (HR forum, 2018).

Keďže sa v praktickej časti tejto diplomovej práce zameriame na slovenskú spoločnosť, spomenieme si ešte výskum Aon Benefit Survey, ktorý je zameraný na zmapovanie aktuálnej situácie v oblasti poskytovania zamestnaneckých benefitov, v našom prípade na porovnanie ponuky zamestnaneckých benefitov v ČR a na Slovensku. V oboch krajinách sú obľúbené takzvané flexibilné benefity, zamestnanci si teda sami môžu vybrať benefity, ktoré im vyhovujú a naozaj ich využijú. Rozdiel medzi krajinami môžeme vidieť pri poskytovaní životného poistenia. Toto poistenie je v ČR poskytované častejšie, pokiaľ je poskytované na Slovensku, tak u väčšiny zamestnávateľov v rozšírenej podobe, tzn. zahŕňa i úrazové poistenie a poistenie invalidity. Menšie odchýlky boli zistené i u poskytovaní „sick days“, ktoré sú častejším benefitom u českých firiem než u tých slovenských. Na druhej strane slovenské firmy častejšie poskytujú svojim zamestnancov plne hradené príspevky na dopravu do práce a na kultúrne a športové vyžitie, české spoločnosti prispievajú skôr na osobný rozvoj a vzdelávanie pracovníkov. V závere môžeme povedať, že prístup slovenských a českých firiem v poskytovaní zamestnaneckých benefitov je veľmi blízky a i malé a stredné firmy sa snažia o svojich zamestnancov viac starať a poskytovať im také zamestnanecké benefity, aby si ich udržali (Profi HR, 2017).

## **Zhrnutie teoretickej časti diplomovej práce**

V tejto kapitole sme sa z teoretického hľadiska hlbšie venovali odmeňovaniu zamestnancov. Na začiatku kapitoly sme si objasnili základné pojmy z tejto oblasti, vysvetlili si systém odmeňovania a nezabudli sme ani na zásady motivačného odmeňovania. Taktiež sme sa venovali celkovej odmene a jej zložkám.

Z teoretického hľadiska sme si vysvetlili jednotlivé mzdové/platové formy, s ktorými sa v praxi bežne stretávame. Pozornosť sme venovali i faktorom, ktoré ovplyvňujú výšku peňažnej odmeny a variabilnému/zásluhovému odmeňovaniu.

Ku koncu kapitoly sme sa zamerali na neoddeliteľnú súčasť celkovej odmeny, a to na zamestnanecké benefity. Rozobrali sme si ich klasifikáciu, vysvetlili pojem cafeteria systém či spomenuli ich výhody a nevýhody. Taktiež sme sa venovali predpokladom zvýšenia ich efektivity. Záver kapitoly sme venovali aktuálnym trendom, ktorým odmeňovanie zamestnancov a hlavne zamestnanecké benefity podliehajú.

## 4 Charakteristika vybrané spoločnosti

Kysucké pekárne, a.s. so sídlom v Čadci sú najväčšou pekárskou spoločnosťou na Kysuciach a zároveň patria k popredným spoločnostiam v pekárskom odvetví na Slovensku. Jedná sa o akciovú spoločnosť, na ktorej čele stojí generálny riaditeľ Mgr. Jozef Klieštík. Jemu sa zodpovedá napr. výrobnotechnický riaditeľ, ekonomický riaditeľ alebo obchodný riaditeľ. Organizačnú štruktúru spoločnosti môžeme vidieť v prílohe č. 1. Zamestnanci sú podľa pozície rozčlenení do nasledujúcich stredísk:

- všeobecné stredisko,
- pekáreň,
- cukráreň,
- doprava,
- odbyť,
- expedícia,
- technický úsek,
- predajňa.

Produkty tejto spoločnosti sú spolu s produktami materskej spoločnosti Senické a skalické pekárne, a.s. na trhu ponúkané pod značkou Vilija, ktorá je zobrazená na obrázku 4.1. Ochrana tejto obchodnej značky bola zabezpečená v roku 1999 zápisom u Úradu priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky a získala tak ochranné označenie. Mimochodom slovo Vilija je pôvodom z kysuckého nárečia a v preklade znamená „Štedrý deň“.

Obr. 4.1 Logo značky Vilija



Zdroj: Kysucké pekárne - VILIJA: O spoločnosti [online]. [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <http://www.vilija.sk/kysucke-pekarne/o-spolocnosti>.

Okrem výroby pekárskych výrobkov je predmetom činnosti tejto spoločnosti i výroba cukrárskych výrobkov, výroba a predaj cestovín, prevádzkovanie skladov, verejná cestná nákladná doprava, pohostinská činnosť, atď.

Najväčším odberateľom tejto spoločnosti sú maloobchodné siete, avšak spolupracuje i s veľkoobchodnými sieťami a verejnými inštitúciami. Výrobky spoločnosti sa cez spomínaných sprostredkovateľov dostávajú predovšetkým ku konečným spotrebiteľom (Kysucké pekárne, 2019).

#### **4.1 História spoločnosti**

Spoločnosť bola založená dňa 23.10.1995 ako dcérska spoločnosť firmy IPEKS spol. s r.o. Spoločnosť IPEKS spol. s r.o. totiž získala bývalý štátny podnik Kysucké pekárne a cukrárne Čadca privatizáciou v roku 1995. Kysucké pekárne začali vykonávať svoju činnosť v roku 1996, a to na prenajatom pozemku od materskej spoločnosti, ktorý im bol štyri roky na to odpredaný. V roku 2018 došlo v spoločnosti k zmene majiteľa, spoločnosť IPEKS nahradili FO - MUDr. Miroslav Hruška a Elene Hrušková.

Kysucké pekárne a.s. prešli od privatizácie významným rozvojovým programom, ktorý bol zameraný na investície do rozvoja podniku, predovšetkým do sortimentu a kvality produktov. Vďaka tomu si spoločnosť napriek tvrdej konkurencii, nárokov zákazníkov a obchodníkov vybudovala stabilné postavenie na kysuckom trhu.

#### **4.2 Ciele spoločnosti**

Vedenie spoločnosti kladie dôraz na čerstvosť a kvalitu, a preto zamestnáva profesionálov, ktorí vyrábajú produkty z kvalitných surovín tak, aby uspokojili náročné požiadavky zákazníkov. I vďaka tomu dokáže spoločnosť rýchlo reagovať na meniace sa podmienky trhu.

Medzi hlavné ciele spoločnosti patrí:

- včasný a spoľahlivý systém rozvozu,
- čerstvé a kvalitné produkty,
- korektné vzťahy s dodávateľmi,
- vzdelávanie a rozvoj pracovníkov,
- moderné technológie,
- budovanie obchodnej značky Vilija,

a vďaka tomu zvyšovať počet spokojných zákazníkov (Kysucké pekárne, 2019).

### 4.3 Štruktúra zamestnancov

V spoločnosti Kysucké pekárne a.s. momentálne pracuje 230 zamestnancov, z toho traja zamestnanci stoja vo vedení firmy, a to generálny riaditeľ, výrobo-technický riaditeľ a ekonomicko-obchodný riaditeľ. Ďalej v spoločnosti pracuje 15 technicko-hospodárskych pracovníkov, 77 režijných a 135 výrobných robotníkov. Mimo zamestnancov na TPP spoločnosť zamestnáva približne 15 brigádnikov.

Graf 4.1 Štruktúra zamestnancov v spoločnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie

### 4.4 Ekonomický úsek

Keďže spoločnosť nemá samostatné oddelenie HR, zameriame sa na ekonomický úsek, ktorého organizačnú štruktúru môžeme vidieť na obrázku 4.2. Na jeho čele stojí ekonomický riaditeľ Ing. Marián Ligocký.

**Ekonomický riaditeľ** zastáva radu činností, mimo to, že zodpovedá za činnosť svojho útvaru, rozhoduje napríklad i o pracovnom zaradení a odmeňovaní zamestnancov, ďalej o vzdelávaní a rekvalifikácii zamestnancov, navrhuje a predkladá finančný plán generálnemu riaditeľovi a predstavenstvu spoločnosti, navrhuje a predkladá vnútornú organizačnú štruktúru spoločnosti či personálny a mzdový plán, a pod.

**Mzdová účtovníčka** zodpovedá za kontrolu podkladov pre vyplatenie miezd a následne ich spracovanie, zodpovedá za výpočet miezd, dane z príjmu a odvodov, taktiež sa

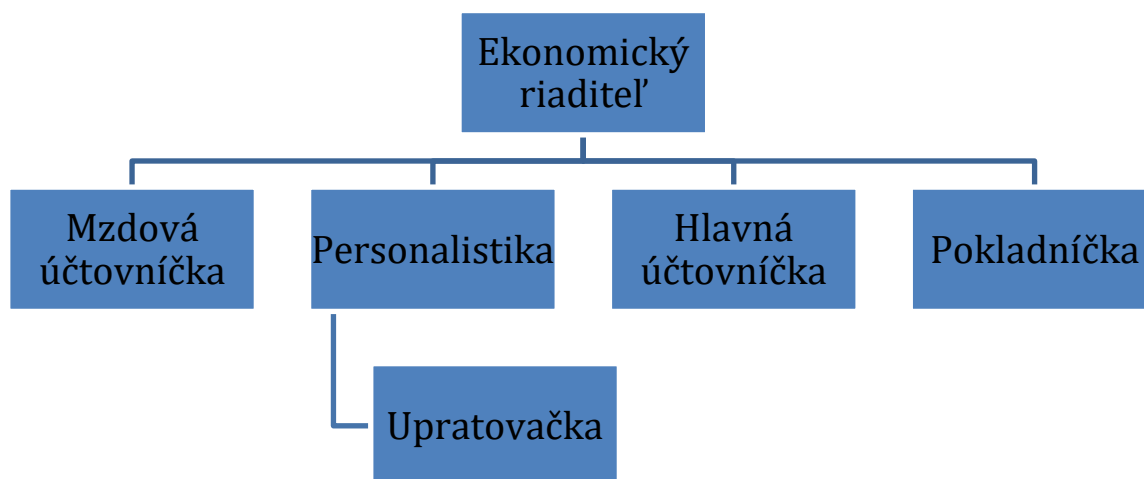
venuje evidencii dovoleníek (nárok, čerpanie), archivácií mzdových podkladov a ďalšej rade činností.

**Personalistka** zabezpečuje nábor a výber pracovníkov v súlade so záujmami a potrebami podniku, zodpovedá za vedenie personálnej agendy, spolupracuje s úradom práce, sociálnou a zdravotnou poisťovňou, spracováva návrhy povinných školení a kontroluje plnenie plánu vzdelávania zamestnancov, a pod.

**Hlavná účtovníčka** nesie zodpovednosť za mesačné a ročné účtovné uzávierky, vystavovanie a odovzdávanie mesačného daňového priznania, vedenie registra partnerov, spolupracuje s právnikom a exekútorom za účelom vymáhania pohľadávok, a pod.

**Pokladníčka** zodpovedá za pokladňu, teda za príjem a výdaj peňažnej hotovosti, zároveň vystavuje pokladničné doklady, vedie pokladničný denník a evidenciu cenín. Ďalej prijíma a eviduje tržby z predajní, robí vklady a výbery z bežného účtu, atď.

Obr. 4.2 Organizačná štruktúra ekonomického úseku



Zdroj: vnútropodnikové dokumenty – vlastné spracovanie

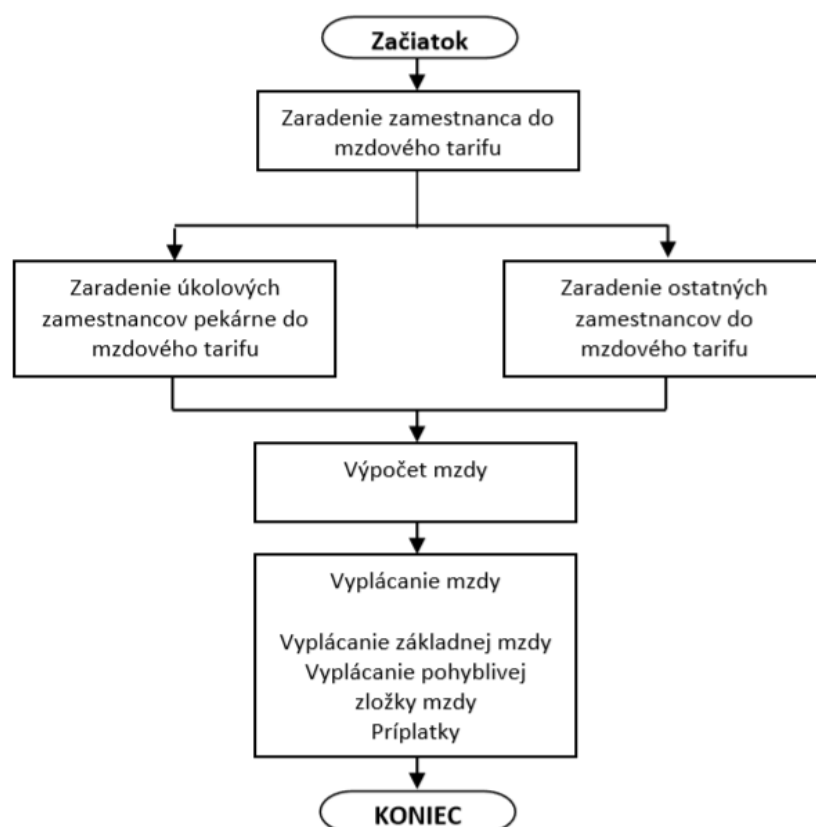
## 5 Popis a analýza systému odmeňovania ve vybrané spoločnosti

V tejto kapitole si popíšeme súčasný systém odmeňovania v spoločnosti Kysucké pekárne a.s. Budeme sa venovať jednotlivým mzdovým formám, príplatkom či zamestnaneckým výhodám. Následne v spoločnosti Kysucké pekárne a.s. prebehne dopytovanie, ktorého výsledkom sa budeme následne venovať.

### 5.1 Proces odmeňovania v spoločnosti

V spoločnosti Kysucké pekárne a.s. proces odmeňovania zamestnancov začína ich zaradením do mzdového tarifu. Pracovníci sa delia na dve väčšie skupiny, a to na úkolových a ostatných. Po rozdelení pracovníkov do príslušného mzdového tarifu nasleduje výpočet mzdy a následne jej vyplácanie. Výsledná mzda sa skladá zo základnej mzdy, pohyblivej zložky mzdy a príplatkov. Celý tento proces môžeme vidieť na obrázku 5.1.

Obr. 5.1 Postupový diagram



Zdroj: vnútropodnikové dokumenty

## 5.2 Zaradenie zamestnancov do mzdového tarifu

Spoločnosť používa 12 stupňovú mzdovú tabuľku, viďte tab. 5.1. K týmto mzdovým sadzbám ešte prináležia na základe Zákonníku práce príplatky ako nočný príplatok či mzdová kompenzácia za sťažený výkon práce, ktorá sa týka pracovníkov pekárne. Zaradenie jednotlivých pozícií do mzdových taríf môžeme vidieť v prílohe č. 2, kde nájdeme zoznam profesií, druh mzdy, doporučenú triedu a stupeň náročnosti. Táto príloha slúži ako pomôcka pri zatriedovaní zamestnancov do tried. U niektorých pozícií môžeme vidieť širšie rozpätie mzdových taríf, presné určenie triedy sa totiž zvolí až podľa konkrétnej práce, ktorú zamestnanec vykonáva. Okrem stupňa náročnosti má na zaradenie do mzdovej triedy vplyv i vernosť firme, teda doba zotrvania zamestnania v spoločnosti, ale najmä pracovná morálka, prístup k práci či pracovné schopnosti.

Tab. 5.1 Mzdové tarify

Mzdový taríf	Mesačná základná mzda	Hodinová sadzba
1	435 €	2,67 €
2	439 €	2,69 €
3	444 €	2,72 €
4	476 €	2,92 €
5	499 €	3,06 €
6	507 €	3,11 €
7	554 €	3,40 €
8	574 €	3,52 €
9	621 €	3,81 €
10	640 €	3,93 €
11	690 €	4,23 €
12	790 €	4,85 €

Zdroj: vlastné spracovanie na základe vnútropodnikových dokumentov

## 5.3 Výpočet mzdy

Mzda je splatná za uplynulé mesačné obdobie, a to na účet zamestnanca alebo v hotovosti na pracovisku. Zo mzdy zamestnávateľ strháva zo zákona povinné zrážky (poistné na nemocenské poistenie a dôchodkové poistenie, poistné na zdravotné poistenie, preddavky na daň z príjmov, a pod.), prípadne ďalšie zrážky zo mzdy, ktoré zamestnávateľ vykonáva na základe písomnej dohody o zrážkach zo mzdy so zamestnancom.



Celková mzda zamestnanca sa skladá z nasledujúcich zložiek:

- základná mzda,
- pohyblivá zložka mzdy,
- príplatky.

## **5.4 Základná mzda**

Základná mzda je zamestnancovi vyplácaná na základe pracovnej zmluvy alebo menovacieho dekrétu.

Druhy základných miezd používaných v spoločnosti:

- úkolová mzda,
- hodinová mzda,
- mesačná mzda,
- mzda dohodou,
- dohoda o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru.

### **5.4.1 Úkolová mzda**

Úkolovou mzdou sú odmeňovaní zamestnanci vykonávajúci prácu v pekárni, cukrárni alebo na stredisku doprava. Pre každé spomenuté stredisko je úkolová mzda vypočítavaná samostatne.

V pekárni sa úkolové mzdy vypočítajú z troch parametrov, a to vyrobené množstvo, normované hodiny a normované eurá. Najskôr sa vypočíta celková úkolová mzda zmeny, ktorá sa následne rozdelí medzi pracovníkov podľa počtu odpracovaných hodín a tarifnej triedy.

V cukrárni sa úkolová mzda vypočítava obdobným spôsobom ako v pekárni. Jednotlivým druhom cukrárskych výrobkov sú pridelené úkolové sadzby, pomocou ktorých sa na základe mesačnej výroby jednotlivých výrobkov na každej smene vypočíta úkolová mzda.

V doprave sú rozvozné linky rozdelené na úkolové a časové, z tohto dôvodu môže byť vodič časť mesiaca odmeňovaný časovou mzdou a časť mesiaca úkolovou. Pokiaľ sa sústredíme na úkolovú mzdu zamestnanca, tak tá sa vypočíta napríklad ako súčin najazdených kilometrov a sadzby za kilometer alebo ako súčin počtu zastávok vykládky a nakládky a sadzby za jednu zastávku.

### **5.4.2 Hodinová mzda**

Hodinová mzda sa určuje ako súčin mzdovej tarify a skutočne odpracovanej doby. Ako môžeme vidieť v prílohe č. 2, hodinovou mzdou sú odmeňovaní napríklad zamestnanci expedície (okrem vedúceho expedície), zamestnanci technického úseku (okrem technika) alebo zamestnanci predajne.

Pracovníci výroby, ktorí sú obvykle odmeňovaní úkolovou mzdou, môžu byť výnimočne odmeňovaní hodinovou sadzbou, a to v nasledujúcich prípadoch:

- sanitačný deň,
- pri nezavinenom výpadku výroby,
- pri preradení na prácu odmeňovanou časovou mzdou,
- v priebehu zaškoľovania,
- čistenie alebo iné práce odsúhlasené vedúcim pracovníkom.

### **5.4.3 Mesačná mzda**

Mesačná mzda sa určuje podľa výšky mesačnej odmeny a skutočne odpracovanej odmeny. Týmto druhom mzdy sú obvykle odmeňovaní vedúci zamestnanci jednotlivých stredísk, a to napr. vedúci pekárenskej výroby, vedúci cukrárskej výroby, vedúci dopravy, vedúci odbytu, ale i mnohí pracovníci všeobecného strediska ako sekretárka, kvalítár, personalista, bezpečnostný technik, a pod.

### **5.4.4 Mzda dohodou**

Touto formou mzdy je odmeňovaný vrcholový management spoločnosti, a to riaditeľ spoločnosti, výrobo-technický riaditeľ, ekonomický riaditeľ a obchodný riaditeľ. S týmito pracovníkmi sú uzatvárané individuálne zmluvy.

### **5.4.5 Dohody o prácach vykonávaných mimo pracovný pomer**

V tomto prípade máme na mysli dohody o vykonaní práce a dohody o brigádnickej práci študentov. Používajú sa výnimočne, a to v prípadoch, ak ide o prácu, ktorej výkon v trvalom pracovnom pomere by bol neúčelný a pre spoločnosť ne hospodárny. Odmena za vykonanú prácu je splatná po dokončení a odovzdaní práce v najbližšom splatnom termíne. Výška odmien u dohôd vykonávaných mimo pracovný pomer musí byť v súlade s finančným plánom a potrebami spoločnosti.

## 5.5 Pohyblivá zložka mzdy

V spoločnosti sú používané nasledujúce pohyblivé zložky mzdy:

- mesačná odmena,
- mimoriadna odmena,
- odmena pri príležitosti pracovných a životných výročí.

**Mesačná odmena** je základnou pohyblivou zložkou mzdy. Výška tejto odmeny je stanovená pre každú pozíciu zvlášť, pričom sa prihliada na náročnosť práce, ale i na prístup pracovníka k pracovným povinnostiam či zásluhám na výsledkoch práce. Výšku mesačnej odmeny pre jednotlivé pozície a kritéria pre jej dosiahnutie môžeme vidieť v prílohe č. 3. Mesačná odmena je viazaná na celkovú finančnú situáciu podniku, nejedná sa teda o nárokovateľnú zložku mzdy.

U pracovníkov výroby sa sleduje i osobný podiel zavinenia na výrobe a nepodarkoch, v tomto prípade sa o vyčíslenú škodu podľa miery zavinenia znižuje pohyblivá zložka mzdy zamestnanca. Pracovníci predajne sú odmeňovaní podľa plánu predaja, ktorý je stanovovaný na každý mesiac samostatne.

U technicko-hospodárskych pracovníkov sú vedením každoročne stanovené ukazovatele odmien. V stanovených obdobiach sa vyhodnotia ukazovatele odmien a následne sa vyplátí odmena, ktorá je vo výške cca 20 %.

Čo sa týka vrcholového manažmentu, tak vyplatenie ročných odmien, cieľových prémieí, ale i samotné vyplatenie odmien schvaľuje dozorná rada spoločnosti.

**Mimoriadnu odmenu** za mimoriadne pracovné výkony môže priznať zamestnancovi generálny riaditeľ na základe návrhu jednotlivých vedúcich pracovníkov. Mimoriadne odmeny môžu spolu mesačne činiť maximálne 664 €.

**Odmeny pri príležitosti pracovných a životných výročí** sú dohodnuté v kolektívnej zmluve a vyplácajú sa obvykle polročne. Tento typ odmeny schvaľuje vedenie spoločnosti.

Tab. 5.2 Odmeny pri pracovných výročíach

Počet rokov odpracovaných v spoločnosti	Odmena
10	170 €
20	250 €
25	280 €

30	310 €
35	350 €
40	400 €

Zdroj: vlastné spracovanie na základe vnútropodnikových dokumentov

Tab. 5.3 Odmeny pri životnom jubileu 50 a 60 rokov

<b>Počet odpracovaných rokov v spoločnosti</b>	<b>Odmena</b>
2 – 5	100 €
5 – 15	250 €
Nad 15	350 €

Zdroj: vlastné spracovanie na základe vnútropodnikových dokumentov

## 5.6 Príplatky

V spoločnosti sa zamestnanci stretávajú s nasledujúcimi príplatkami:

### **Príplatok za prácu nadčas**

Zamestnancovi za prácu nadčas náleží dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie, ktoré je vo výške 30 % jeho priemerného zárobku. Do počtu hodín nadčas sa však nezapočítava náhradné voľno, ktoré zamestnanec čerpal alebo bude čerpať.

### **Príplatok za prácu počas sviatku**

Zamestnancovi za prácu cez sviatok náleží dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie vo výške 100 %. Pokiaľ sa zamestnanec so zamestnávateľom dohodne na čerpaní náhradného voľna za prácu cez sviatok, náleží zamestnancovi náhrada mzdy v sume jeho priemerného zárobku. Pri práci cez Veľkonočný piatok, Veľkonočnú nedeľu a pondelok a v dňoch 24. 12., 25.12. a 26.12. zamestnancovi náleží zvýhodnenie vo výške 125 % priemerného mesačného zárobku.

### **Príplatok za nočnú prácu**

Nočná práca je definovaná ako práca, ktorá je vykonávaná v čase medzi 22. hodinou a 6. hodinou ráno. Zamestnancovi náleží za každú odpracovanú hodinu v tomto časovom rozmedzí mzdové zvýhodnenie vo výške 0,50 €/hod.

### **Príplatok za prácu cez víkend**

Zamestnancovi za prácu v sobotu a v nedeľu náleží dosiahnutá mzda a mzdový príplatok vo výške 50 % priemerného zárobku. Mzdový príplatok môže byť taktiež stanovený paušálne pre dané stredisko.

### **Mzdová kompenzácia za sťažený výkon práce**

Mzdová kompenzácia za sťažený výkon práce náleží zamestnancovi, ktorého pracovnú činnosť zaradil príslušný orgán verejného zdravotníctva do 3. alebo 4. kategórie. V prípade spoločnosti Kysucké pekárne a.s. sa jedná o prácu výrobných pracovníkov pekárne, pričom ich mzdová kompenzácia činní 0,50 €/hod k dosiahnutej mzde.

### **Mimoriadna mzda**

Na základe kolektívnej zmluvy môže byť po schválení dozornej rady zamestnancovi vyplatená mimoriadna mzda, a to až do výšky jednej priemernej mesačnej mzdy. Výšku mimoriadnej mzdy a kritéria pre jej dosiahnutie stanovuje vedenie spoločnosti s prihliadnutím na ekonomickú situáciu podniku, na vývoj priemernej mzdy a na kolektívnu zmluvu.

## **5.7 Zamestnanecké benefity a nehmotná odmena**

Napriek tomu, že sa jedná o výrobnú spoločnosť, zamestnanci nemajú zľavy na vlastné výrobky, ale majú možnosť nakúpiť v podnikovej predajni s nízkymi cenami podnikových výrobkov. Zamestnanci na nočných zmenách, pracujúci cez víkend a vodiči majú nárok na stravné lístky, ale iba v zákonnej výške. Behom pracovných dní majú zamestnanci možnosť stravovať sa v stravovacom zariadení v priestoroch spoločnosti.

Ďalej vedenie spoločnosti tvorí sociálny fond vo výške 1,5 % zo súhrnu hrubých miezd (1 % povinný prídel a 0,5 % na základe kolektívnej zmluvy). Tento sociálny fond môže mať nasledujúce použitie:

- príspevok na dopravu,
- kultúrne podujatia,
- športové podujatia,
- pri úmrtí zamestnanca pozostalým,
- mikulášske darčeky pre deti zamestnancov,
- vianočná poukážka v hodnote 15 € na nákup v podnikovej predajni,
- príspevok na svadbu zamestnanca v hodnote 100 €.

Čo sa týka príspevku na dopravu, na tento benefit majú nárok všetci zamestnanci s výnimkou 5 osôb, ktorí využívajú na presun medzi domovom a prácou firemný automobil. Ak zamestnanec dochádza zo vzdialenosti väčšej ako 15 km, má nárok na zvýšený príspevok na dopravu. Do úvahy sa taktiež berie, či zamestnanec odpracoval celý rok alebo do spoločnosti nastúpil v priebehu roka, prípadne bol PN. V takomto prípade mu je vyplatená adekvátne časť príspevku na dopravu. Výšku príspevku na dopravu na jedného zamestnanca môžeme vidieť v tabuľke 5.4.

Tab. 5.4 Príspevok na dopravu

	<b>Denný</b>	<b>Týždenný</b>	<b>Mesačný</b>	<b>Ročný</b>
<b>Do 15 km</b>	0,5 €	10 €	15 €	70 €
<b>Nad 15 km</b>	0,6 €	13 €	19 €	90 €

Zdroj: vlastné spracovanie na základe vnútropodnikových dokumentov

Väčšina zamestnaneckých benefitov je poskytovaná plošne a je priznávaná zamestnancom automaticky, takže ich zamestnanci nevnímajú ako benefit, ale ako samozrejmú.

Vedenie spoločnosti vynaložilo na zamestnanecké benefity v roku 2018 zo sociálneho fondu 12 917 € a ďalších 13 437 € ako príspevok na dopravu, ktorý bol zamestnancom vyplatený v januári 2019. V roku 2017 bolo celkovo zo sociálneho fondu vynaložených 24 997 € vrátane príspevku na dopravu.

Čo sa týka nehmotného odmeňovania, tak touto formou odmeny sa vedenie spoločnosti nezaobrá alebo si len neuvedomuje, že túto formu odmeny v skutočnosti uplatňuje, ale berie ju ako samozrejmú.

## 5.8 Analýza systému odmeňovania zamestnancov v spoločnosti

Pre získanie ďalších poznatkov o súčasnom systéme odmeňovania v spoločnosti Kysucké pekárne a.s., bude vykonané dotazníkové šetrenie. Jeho cieľom bude získanie prehľadu o postojoch zamestnancov k systému odmeňovania v spoločnosti a celkovo k zamestnávateľovi obecné, zistenie spokojnosti, resp. nespokojnosti s ponukou zamestnaneckých výhod a na základe preferencií zamestnancov navrhnutie zavedenie nových. Na základe výsledkov dopytovania navrhujeme vedeniu spoločnosti Kysucké pekárne a.s. odporúčania a návrhy na zlepšenie stávajúceho systému odmeňovania.

### **5.8.1 Metodológia dotazníkového šetrenia**

Dotazník obsahuje celkovo 20 otázok, z toho prvé štyri sú identifikačného charakteru a zvyšných šestnásť je zameraných na odmeňovanie zamestnancov v spoločnosti Kysucké pekárne a.s. V dotazníku sú použité predovšetkým uzatvorené otázky s možnosťou jednej odpovede či viacerých odpovedí. V závere dotazníku je otvorená otázka, u ktorej majú zamestnanci možnosť vyjadriť svoje návrhy alebo pripomienky k problematike odmeňovania v spoločnosti. Taktiež sú niektoré uzatvorené otázky tvorené podotázkou, kde majú zamestnanci možnosť svoju odpoveď zdôvodniť. Čo sa týka formy distribúcie, tak boli dotazníky distribuované v papierovej podobe. Táto forma bola pred tou elektronickou uprednostnená, a to z dôvodu, že značná časť zamestnancov nemá prístup na pracovisku k počítaču. Celkovo bolo vytlačených a na jednotlivé strediská roznesených 230 dotazníkov, jednalo sa teda o základný súbor, keďže do dopytovania boli zapojení všetci zamestnanci spoločnosti. Dotazník vyplnilo 135 pracovníkov, celková návratnosť teda bola 59 %.

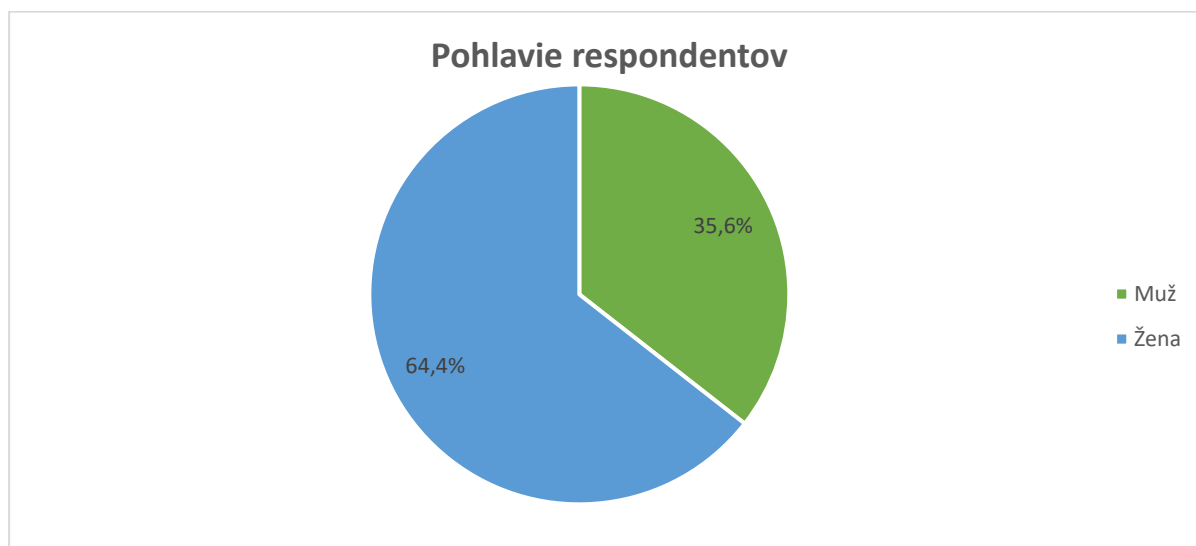
### **5.8.2 Výsledky dotazníkového prieskumu**

Ako sme spomínali v odstavci vyššie, prvé štyri otázky boli identifikačné. U respondentov sme zisťovali pohlavie, vek, zaradenie zamestnanca v organizačnej štruktúre a dĺžku zamestnania v spoločnosti Kysucké pekárne a.s. Na základe týchto identifikačných otázok sú výsledky odpovedí nasledujúcich 15 otázok zobrazené pomocou kontingenčných tabuliek v prílohe 6.

#### **Otázka č. 1 – „Aké je Vaše pohlavie?“**

Prvá identifikačná otázka bola zameraná na zisťovanie pohlavia respondentov. Ako môžeme vidieť v grafe 5.1, väčšina dopytovaných boli ženy, a to v 87 prípadoch (64,4 %). Mužov bolo medzi dopytovanými 48 (35,6 %).

Graf 5.1 Pohlavie respondentov



Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 2 – „Aký je Váš vek?“

U druhej identifikačnej otázky sme sa zamerali na vekovú štruktúru respondentov. Zaujímavé je, že viac než polovica z nich bola staršia než 40 rokov. Najviac respondentov, t. j. 48 (35,6) bolo vo veku 40 až 49 rokov. Starších než 50 rokov bolo 35 opýtaných (25,9 %). Vo veku 30 až 39 rokov bolo taktiež 35 respondentov (25,9 %), zatiaľ čo, mladších než 29 rokov bolo len 17 opýtaných (12,6 %). Grafické zobrazenie vekovej štruktúry môžeme vidieť v grafe 5.2.

Graf 5.2 Veková štruktúra respondentov



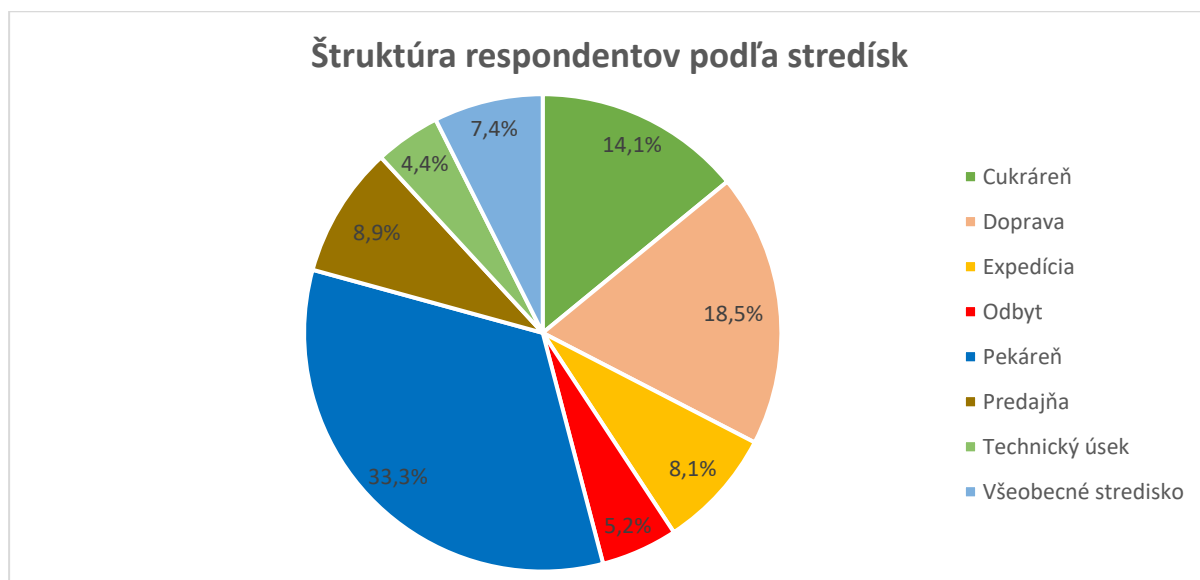
Zdroj: Vlastné spracovanie



### Otázka č. 3 – „Pod aké stredisko spadáte?“

Tretia identifikačná otázka bola zameraná na zaradenie respondenta v organizačnej štruktúre. Keďže ide o pekárenskú spoločnosť, je zrejmé, že najviac respondentov bude práve zo strediska pekárne, a to 45 (33,3 %). Všeobecné stredisko zahrňujúce i vedenie spoločnosti bolo zastúpené 10 pracovníkmi (7,4 %). Z expedície sa dopytovania zúčastnilo 11 zamestnancov (8,1 %) a z odbytu 7 pracovníkov (5,2 %). Z cukrárne dotazník vyplnilo 19 pracovníkov (14,1 %), z dopravy 25 zamestnancov (18,5 %) a z predajne 12 predavačiek (8,9 %). Najmenej respondentov bolo z technického úseku, a to 6 pracovníkov (4,4 %). Grafické zobrazenie zastúpenia jednotlivých stredísk môžeme vidieť v grafe 5.3.

Graf 5.3 Štruktúra respondentov podľa stredísk

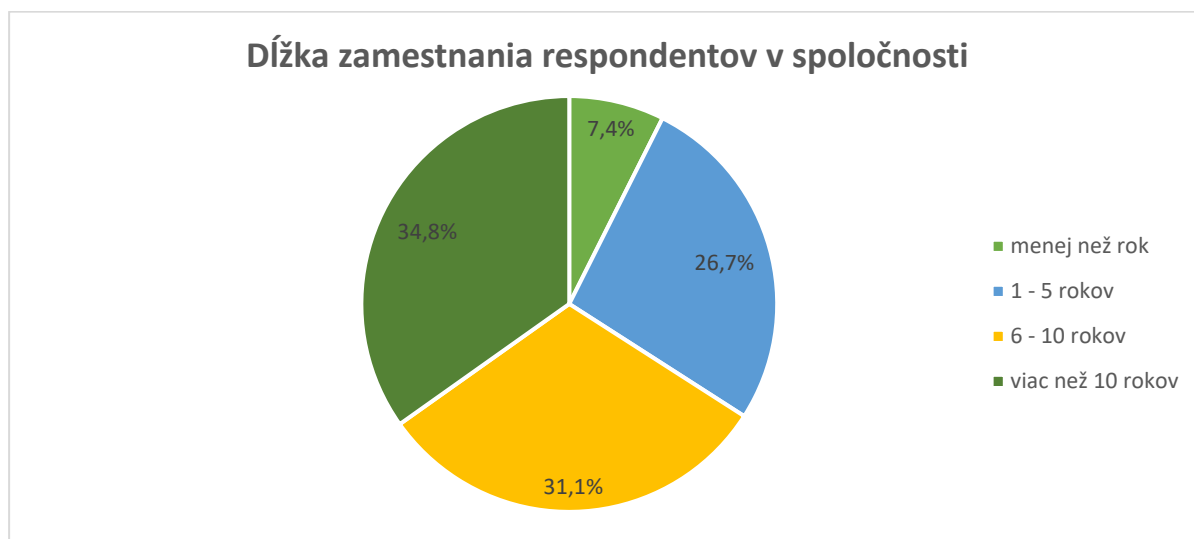


Graf: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 4 – „Ako dlho pracujete v spoločnosti?“

U poslednej identifikačnej otázky sme zisťovali ako dlho respondenti pracujú v spoločnosti Kysucké pekárne a.s. Zaujímavosťou je, že najpočetnejšiu skupinu respondentov tvorili práve zamestnanci, ktorí v spoločnosti pracujú viac než 10 rokov. Celkom sa jednalo o 47 pracovníkov (34,8 %). Druhou najpočetnejšou skupinou boli pracovníci, ktorí sú v spoločnosti zamestnaní 6 až 10 rokov, konkrétne 42 respondentov (31,1 %). Len 10 respondentov (7,4 %) v spoločnosti pracuje menej než rok a posledná skupina dopytovaných, bola tvorená 36 pracovníkmi (26,7 %), ktorí v spoločnosti pracujú 1 až 5 rokov. Grafické zobrazenie výsledkov na túto identifikačnú otázku môžeme vidieť v grafe 5.4.

Graf 5.4 Počet odpracovaných rokov respondentov v spoločnosti

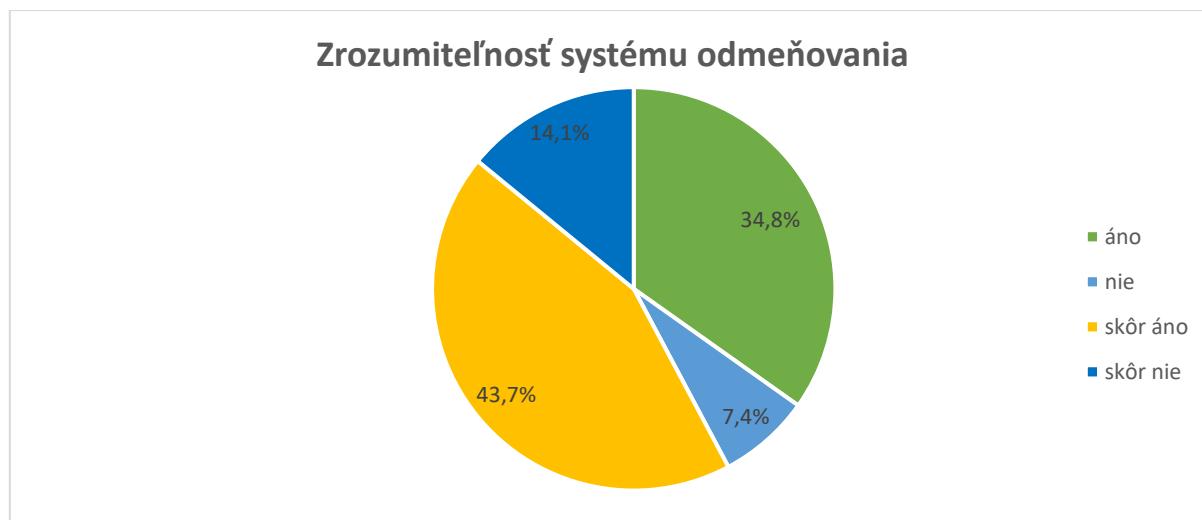


Zdroj: Vlastné spracovanie

**Otázka č. 5 – „Považujete súčasný systém odmeňovania vo Vašej spoločnosti za zrozumiteľný?“**

Ako môžeme vidieť v grafe 5.5 väčšina respondentov považuje súčasný systém odmeňovania za zrozumiteľný, áno totiž odpovedalo 47 dopytovaných (34,8 %) a skôr áno zvolilo 59 pracovníkov (43,7 %). Odpoveď skôr nie zakrúžkovalo 19 zamestnancov (14,1 %), z toho ako môžeme vidieť v prílohe 6 a kontingenčnej tabuľke č. 1, 11 z nich bolo zo strediska pekárne. Zvyšných 10 respondentov (7,4 %) z celkového počtu dopytovaných zvolilo negatívnu odpoveď, a teda variantu nie, z toho 8 z nich bolo zo strediska cukrárne.

Graf 5.5 Zrozumiteľnosť systému odmeňovania



Zdroj: Vlastné spracovanie

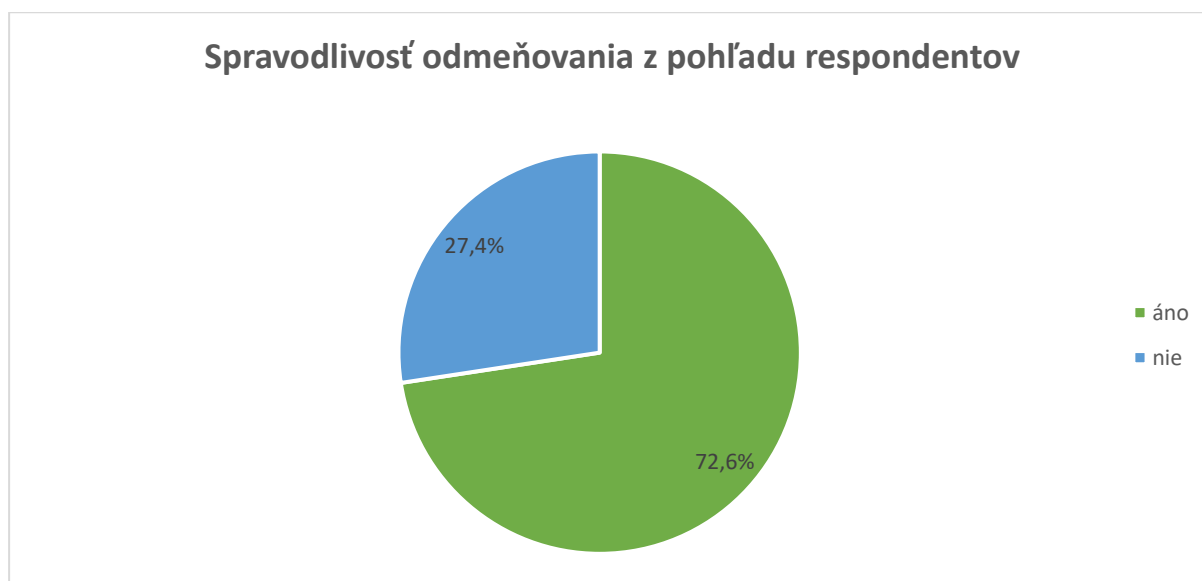
**Otázka č. 6 – „Myslíte si, že ste v práci odmeňovaný/á spravodlivo v závislosti na zodpovednosti, zložitosti a náročnosti práce, ktorú vykonávate?“**

U tejto otázky mali respondenti možnosť zvoliť len dve odpovede a ako môžeme vidieť v grafe 5.6, 98 (72,6 %) opýtaných odpovedalo kladne, zatiaľ čo 37 zamestnancov (27,4 %) si nemyslí, že sú za vykonanú prácu odmeňovaní spravodlivo. Pokiaľ sa zameriame na zápornú odpoveď, tak až 31 žien z 87 zakrúžkovalo nie. Pokiaľ sa na to pozrieme z hľadiska stredísk, tak záporne odpovedala až 1/3 respondentov z pekárne a čo sa týka cukrárne, tak možnosť nie zvolilo 13 opýtaných, zatiaľ čo možnosť áno iba 6.

V prípade negatívnej odpovede mali respondenti možnosť svoju odpoveď zdôvodniť. Odpovede boli nasledujúce:

- mzda je nižšia ako priemer v SR,
- slabé mzdové ohodnotenie,
- menej zodpovedná a viac zodpovedná práca je odmenená rovnako,
- práca je málo docenená.

Graf 5.6 Spravodlivosť odmeňovania z pohľadu respondentov



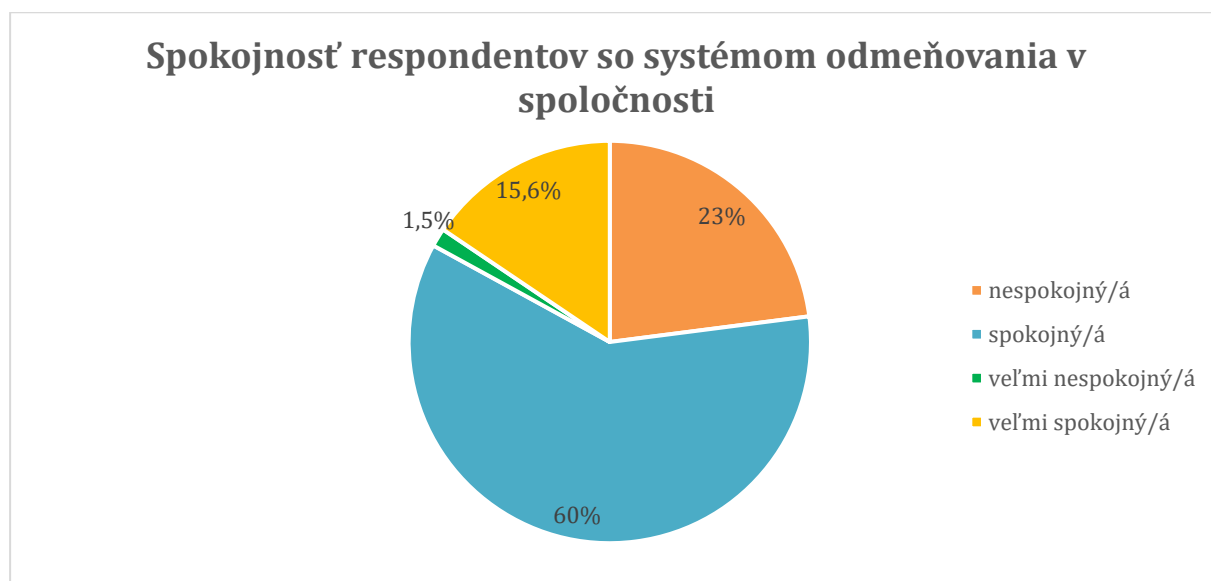
Zdroj: Vlastné spracovanie

**Otázka č. 7 – „Ste spokojný/á so systémom odmeňovania v spoločnosti Kysucké pekárne a.s.“**

Na túto otázku väčšina respondentov odpovedala kladne, 21 z nich (15,6 %) je veľmi spokojných a 81 (60 %) je spokojných, čo predstavuje nadpolovičnú väčšinu. Na druhej strane 31 (23 %) zamestnancov zakrúžkovalo možnosť nespokojný a 2 pracovníci (1,5 %) sú dokonca veľmi nespokojní. V tomto prípade by sme sa mali zamerať predovšetkým na stredisko cukrárne, pretože 12 pracovníkov z 19 sa priklonilo práve k negatívnym odpovediam. Grafické zobrazenie odpovedí na túto otázku môžeme vidieť v nasledujúcom grafe 5.7.

V prípade negatívnej odpovede mali respondenti možnosť svoju odpoveď zdôvodniť. Túto možnosť využil iba jeden dopytovaný, ktorý zastáva názor, že fyzicky náročná práca je v spoločnosti nedostatočne odmenená.

Graf 5.7 Spokojnosť respondentov so systémom odmeňovania v spoločnosti



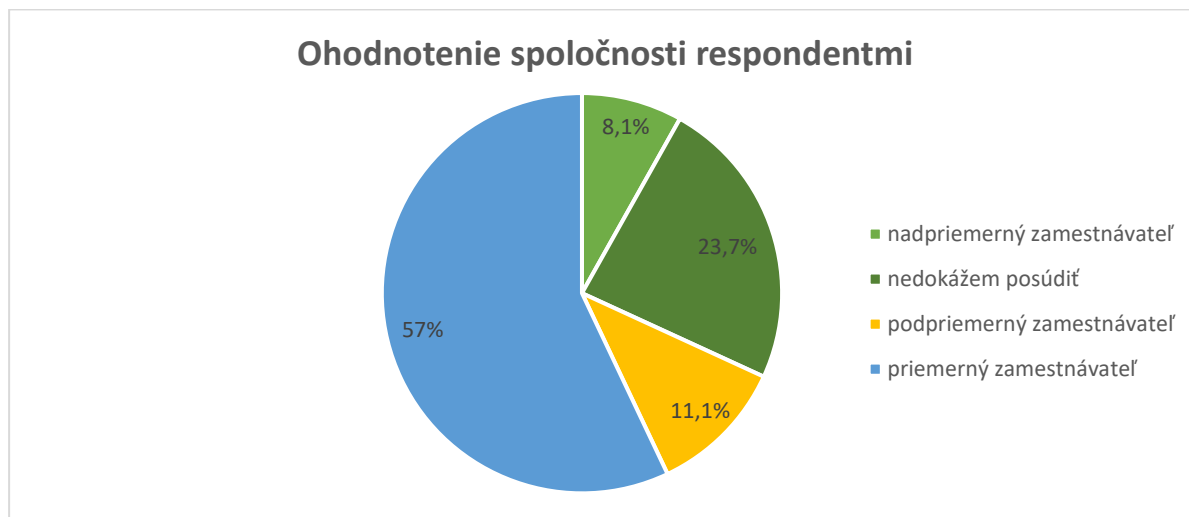
Zdroj: Vlastné spracovanie

**Otázka č. 8 – „Ako by ste ohodnotili spoločnosť Kysucké pekárne a.s. vzhľadom k odmeňovaniu v porovnaní s okolitými podnikmi?“**

Väčšina respondentov, t. j. 77 (57 %) považuje spoločnosť Kysucké pekárne a.s. za priemerného zamestnávateľa. Len 11 z opýtaných (8,1 %) si myslí, že je spoločnosť nadpriemerný zamestnávateľ a 15 z celkových dopytovaných (11,1 %) zastáva názor, že sa jedná o podpriemerného zamestnávateľa. Možnosť nedokážem posúdiť zakrúžkovalo 32

zamestnancov (23,7 %). Možnosť nedokážem posúdiť krúžkovali hlavne zamestnanci (14 pracovníkov), ktorí v spoločnosti pracujú viac než 10 rokov.

Graf 5.8 Ohodnotenie spoločnosti respondentmi

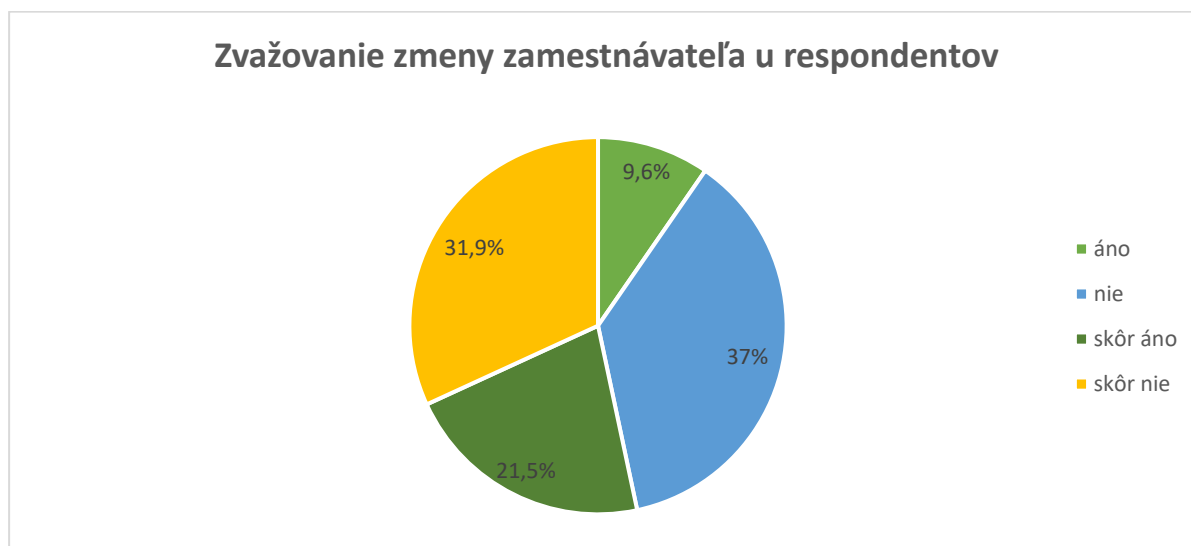


Zdroj: Vlastné spracovanie

#### **Otázka č. 9 – „Uvažujete o zmene zamestnávateľa vzhľadom k súčasným mzdovým podmienkam?“**

O zmene zamestnávateľa vôbec neuvažuje 50 opýtaných (37 %) a k možnosti skôr nie sa priklonilo 43 dopytovaných (31,9 %). Na druhej strane ako môžeme vyčítať z grafu 5.9 zmenu zamestnávateľa zvažuje 29 pracovníkov (21,5 %), ktorí odpovedali skôr áno a 13 (9,6 %), ktorí zvolili možnosť áno. Zmenu zamestnávateľa zvažujú najmä pracovníci pekárne, ktorí v 22 prípadoch zo 45 zakrúžkovali možnosť áno alebo skôr áno a pracovníci cukrárne, ktorí z 19 prípadov možnosť áno alebo skôr áno zakrúžkovali 12-krát.

Graf 5.9 Zvažovanie zmeny zamestnávateľa medzi respondentmi

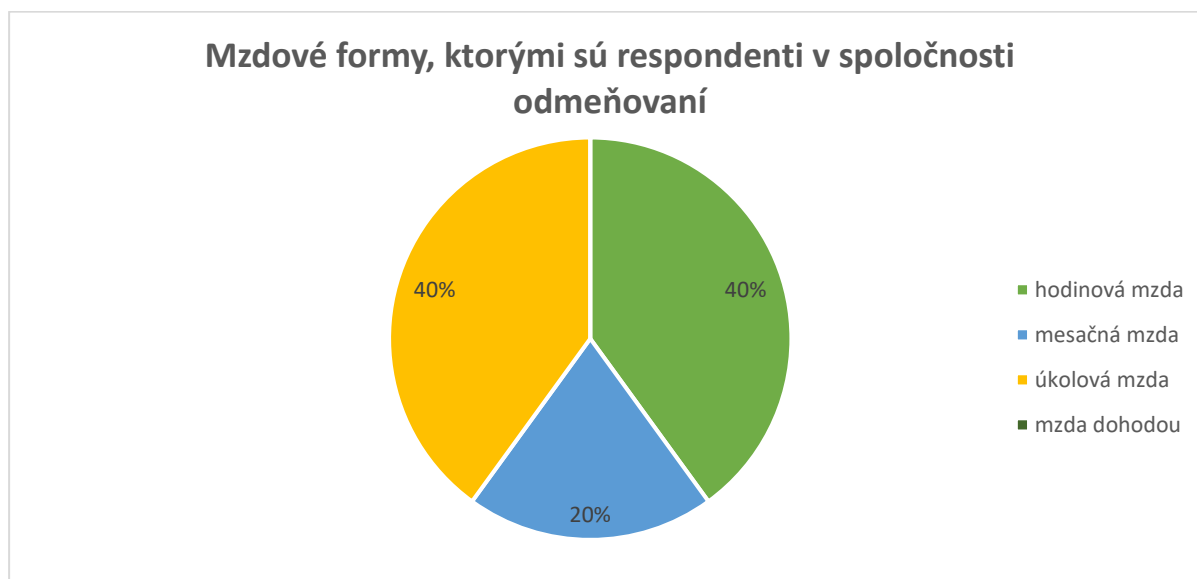


Zdroj: Vlastné spracovanie

**Otázka č. 10 – „Akým druhom mzdovej formy ste v spoločnosti odmeňovaný/á?“**

Ako môžeme vidieť v grafe 5.10, väčšina zamestnancov je odmeňovaných hodinovou a úkolovou mzdou. Konkrétne sa jedná o 54 zamestnancov (40 %) v prípade úkolovej mzdy a 54 pracovníkov (40 %) v prípade hodinovej mzdy. Zvyšných 27 respondentov (20 %) je odmeňovaných formou mzdy mesačnej. Žiaden z respondentov nie je za svoju prácu odmeňovaný mzdou stanovenou dohodou.

Graf 5.10 Mzdové formy, ktorými sú respondenti odmeňovaní



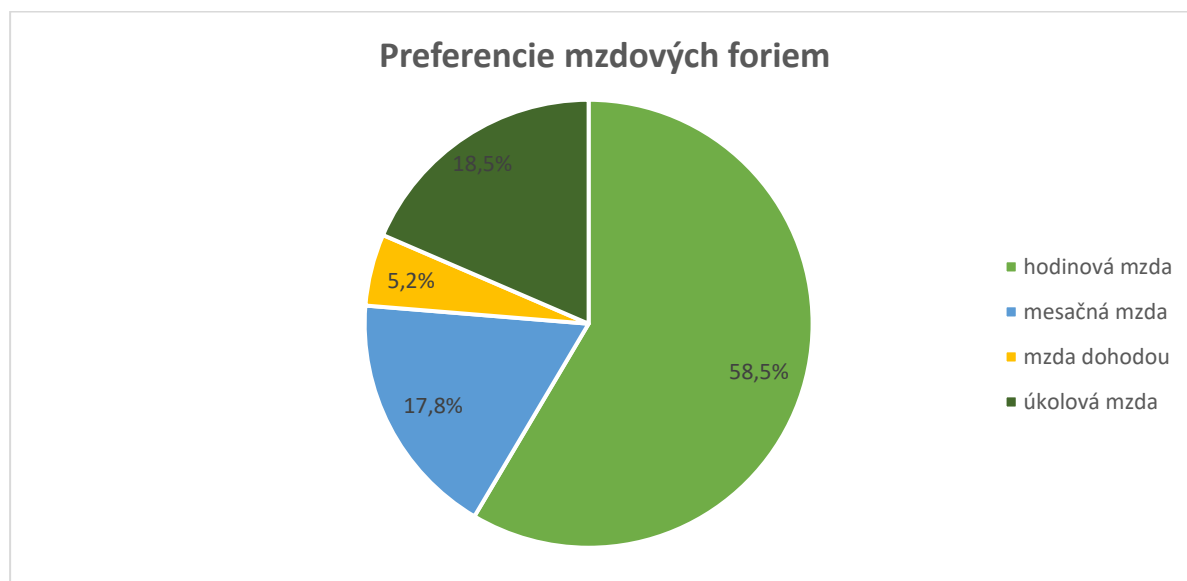
Zdroj: Vlastné spracovanie

**Otázka č. 11 – „Aký druh mzdovej formy považujete pre svoju pozíciu za najvhodnejší?“**

U tejto otázky sme sa zamerali na zisťovanie, aký druh mzdovej formy považujú zamestnanci u svojej pozície za najvhodnejší. Najskôr si popíšeme graf 5.11 zameraný na túto otázku a potom tento graf porovnáme s otázkou vyššie. Najviac respondentov, teda 79 (58,5 %) považuje za najvhodnejšiu mzdovú formu hodinovú. Úkolovú mzdu považuje pre svoju pozíciu za najvhodnejšiu 25 opýtaných (18,5 %) a mesačnú mzdu 24 respondentov (17,8 %). Mzdu dohodou by uvítalo 7 dopytovaných zamestnancov (5,2 %).

Ak porovnáme graf 5.11 s grafom 5.10, môžeme vidieť, že najväčšia zmena je v pomeroch úkolovej mzdy a mzdy hodinovej. Podľa kontingenčných tabuliek č. 6 a 7 v prílohe 6, môžeme vidieť, že značná časť pracovníkov, ktorí sú teraz odmeňovaní úkolovou mzdou, by na svojej pozícii preferovali skôr mzdu hodinovú. Títo pracovníci boli predovšetkým zo strediska pekárne a cukrárne.

Graf 5.11 Preferencie mzdových foriem



Zdroj: Vlastné spracovanie

**Otázka č. 12 – „Máte možnosť ovplyvniť výsledky svojej práce natoľko, aby ste získali mesačnú odmenu?“**

Zo všetkých respondentov len 25 z nich (18,5 %) zakrúžkovalo možnosť áno, skôr áno zvolilo najviac zamestnancov, a to 57 (42,2 %). Až 36 dopytovaných (26,7 %) sa priklonilo k možnosti skôr nie a ako máme možnosť vidieť i v grafe 5.12, 17 pracovníkov (12,6 %)

dokonca zvolilo možnosť nie. Pokiaľ nazrieme do kontingenčnej tabuľky č. 8 v prílohe 6, môžeme vidieť, že problém pri získavaní mesačnej odmeny je najmä v stredisku cukrárne, kde až 13 respondentov z 19 zakrúžkovalo možnosť skôr nie alebo nie. K záporným odpovediam sa taktiež priklonila značná časť zamestnancov pekárne a to v 15 zo 45 prípadov ale i polovica respondentov z technického úseku.

V prípade negatívnej odpovede možnosť vyjadriť svoj názor využil iba jeden respondent, ktorý uviedol, že o získaní mesačnej odmeny rozhoduje vedenie a on nemá možnosť ich rozhodnutie nijako ovplyvniť.

Graf 5.12 Možnosť získania mesačnej odmeny z pohľadu respondentov



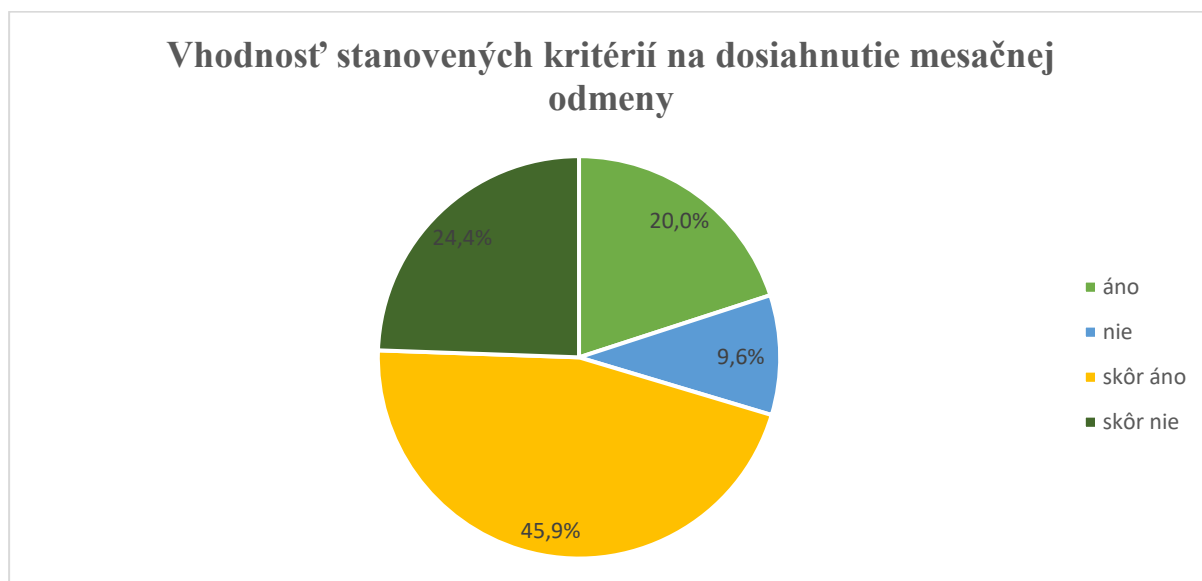
Zdroj: Vlastné spracovanie

#### **Otázka č. 13 – „Myslíte si, že sú vhodne stanovené kritéria na dosiahnutie mesačnej odmeny?“**

Väčšina respondentov si myslí, že sú vhodne stanovené kritéria a odpovedalo áno alebo skôr áno. Konkrétne 27 dopytovaných (20 %) odpovedalo áno a 62 (45,9 %) zakrúžkovalo možnosť skôr áno. Na druhej strane k možnosti skôr nie sa priklonilo 33 zamestnancov (24,4 %) a dokonca 13 z nich (9,6 %) zvolilo možnosti nie. Pokiaľ nazrieme do kontingenčnej tabuľky č. 9 v prílohe 6, tak môžeme vidieť, že problém je opäť v pekárni, ale hlavne i v cukrárni. Tak ako i v predošlej odpovedi i tentokrát sa k záporným odpovediam priklonilo 13 respondentov cukrárne z 19 a u pekárne 17 zo 45. Grafické zobrazenie výsledkov tejto otázky môžeme vidieť v grafe 5.13.



Graf 5.13 Vhodnosť stanovených kritérií na dosiahnutie mesačnej odmeny

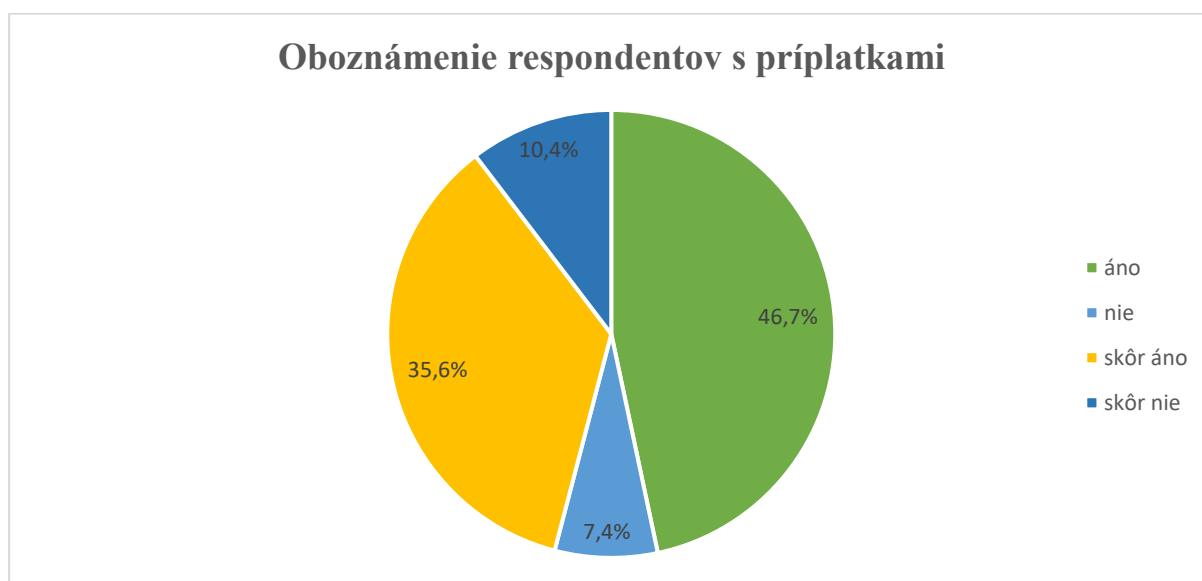


Zdroj: Vlastné spracovania

**Otázka č. 14 – „Ste dobre oboznámený/á s príplatkami, na ktoré máte nárok?“**

U tejto otázky väčšina respondentov odpovedala kladne, 63 z nich (46,7 %) odpovedalo áno a 48 (35,6 %) skôr áno. Ako môžeme vyčítať i z grafu 5.14, niekoľko dopytovaných zvolilo negatívnu odpoveď. Možnosť skôr nie zakrúžkovalo 14 respondentov (10,4 %) a odpoveď nie 10 (7,4 %), k záporným odpovediam sa priklonili hlavne pracovníci pekárne, a to 13-krát z 19 prípadov.

Graf 5.14 Oboznámenie respondentov s príplatkami

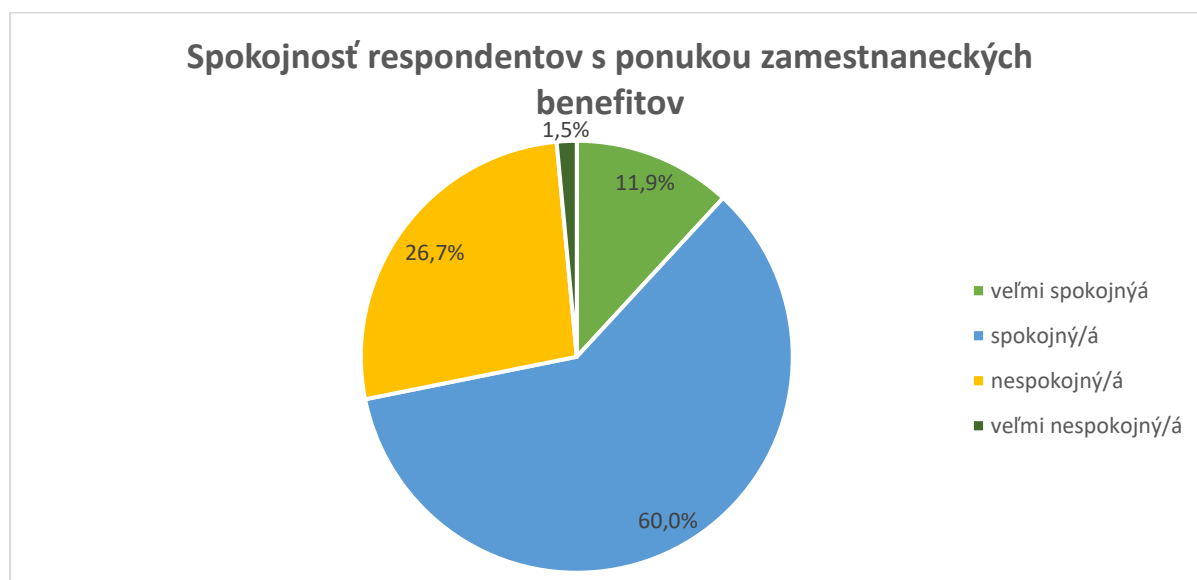


Zdroj: Vlastné spracovanie

**Otázka č. 15 – „Ste spokojný/á s ponukou zamestnaneckých benefitov v spoločnosti?“**

S ponukou zamestnaneckých výhod je veľmi spokojných 16 respondentov (11,9 %) a 81 (60 %) je spokojných. Značná časť dopytovaných, t. j. 36 (26,7 %), je s ponukou zamestnaneckých benefitov nespokojná a dvaja (1,5 %) dokonca veľmi nespokojní. Ak by sme sa na negatívne odpovede chceli pozrieť bližšie, tak podľa kontingenčnej tabuľky č. 11 v prílohe 6, môžeme vidieť, že ženy sú s benefitmi menej spokojné než muži, z vekového hľadiska medzi tie nespokojnejšie kategórie patrili respondenti vo veku 30 – 39 rokov a 40 – 49 rokov. Čo sa týka stredísk, tak nespokojní sú najmä zamestnanci pekárne, cukrárne, ale i predajne. Grafické zobrazenie výsledkov tejto otázky môžeme vidieť v grafe 5.15.

Graf 5.15 Spokojnosť respondentov s ponukou zamestnaneckých benefitov

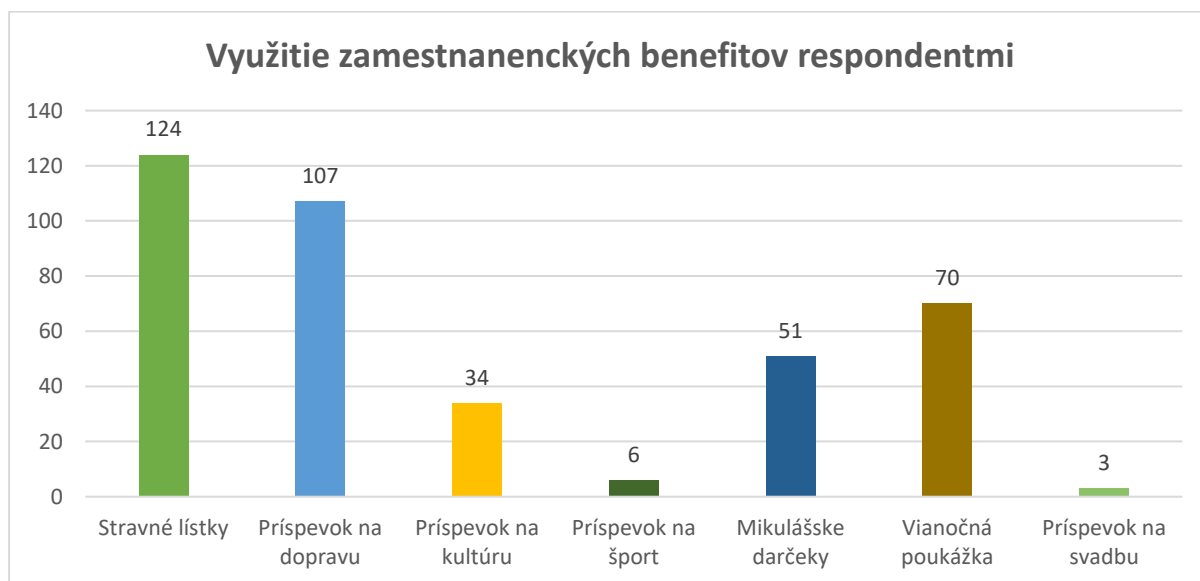


Zdroj: Vlastné spracovanie

**Otázka č. 16 – „Aké benefity ponúkané spoločnosťou Kysucké pekárne a.s. využívate/ste využili?“**

U tejto otázky mal respondent možnosť zvoliť viacero odpovedí. Dopytovaní najčastejšie uvádzali, že využívajú stravné lístky alebo stravovanie na pracovisku, a to 124 z celkového počtu. Príspevok na dopravu zakrúžkovalo 107 respondentov a vianočnú poukážku v hodnote 15 € na nákup v podnikovej predajni 70. Len 34 zamestnancov uviedlo, že od spoločnosti dostávajú príspevok na kultúrne podujatia a 6 na športové podujatia. Mikulášsky balíček pre svoje deti dostalo 51 opýtaných a traja zamestnanci obdržali od spoločnosti príspevok na svadbu v hodnote 100 €.

Graf 5.16 Využitie zamestnaneckých benefitov respondentmi



Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 17 – „Považujete niektorú z poskytovaných zamestnaneckých výhod za zbytočnú?“

Ako môžeme vidieť i v grafe 5.17, väčšina zamestnancov, t. j. 123 (91,1 %) sa zhodla a žiadnu z poskytovaných výhod nepovažuje za zbytočnú. Len zvyšných 12 respondentov (8,9 %) niektorú zo zamestnaneckých výhod považuje za zbytočnú. Bohužiaľ, nikto svoju odpoveď nezdôvodnil.

Graf 5.17 Zbytočnosť niektorých zo zamestnaneckých výhod z pohľadu respondentov

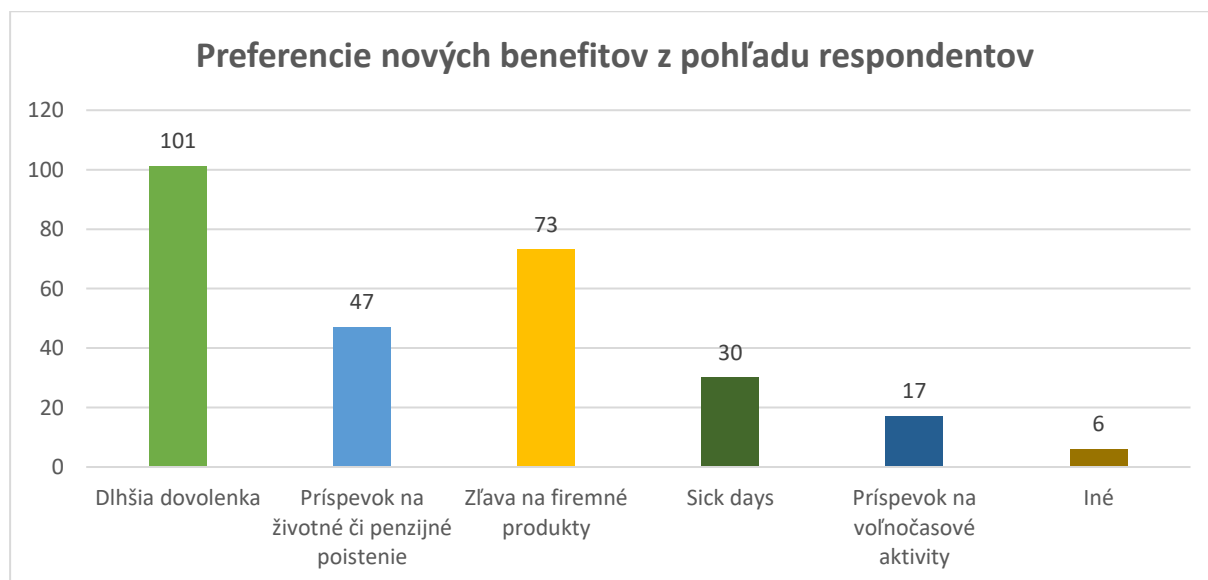


Zdroj: Vlastné spracovanie

**Otázka č. 18 – „Aký zamestnanecký benefit, ktorý spoločnosť neponúka, by ste uvítali najviac?“**

Táto otázka bola polo uzatvorená s možnosťou viacerých odpovedí, prípadne vlastnej odpovede. Jej grafické zobrazenie môžeme vidieť v nasledujúcom grafe 5.18. Dlhšiu dovolenku by uvítalo 101 respondentov, sick days 30 zamestnancov, možnosť príspevku na životné či penzijné poistenie zakrúžkovali pracovníci 47-krát a zľavu na firemné produkty by uvítalo 73 zamestnancov. Príspevok na voľnočasové aktivity by potešilo 17 pracovníkov. Možnosť iné využili zamestnanci šesťkrát, z toho 5 pracovníkov by uvítalo príspevok na koncoročné posedenie a 1 spoločný ples.

Graf 5.18 Preferencie nových benefitov z pohľadu respondentov

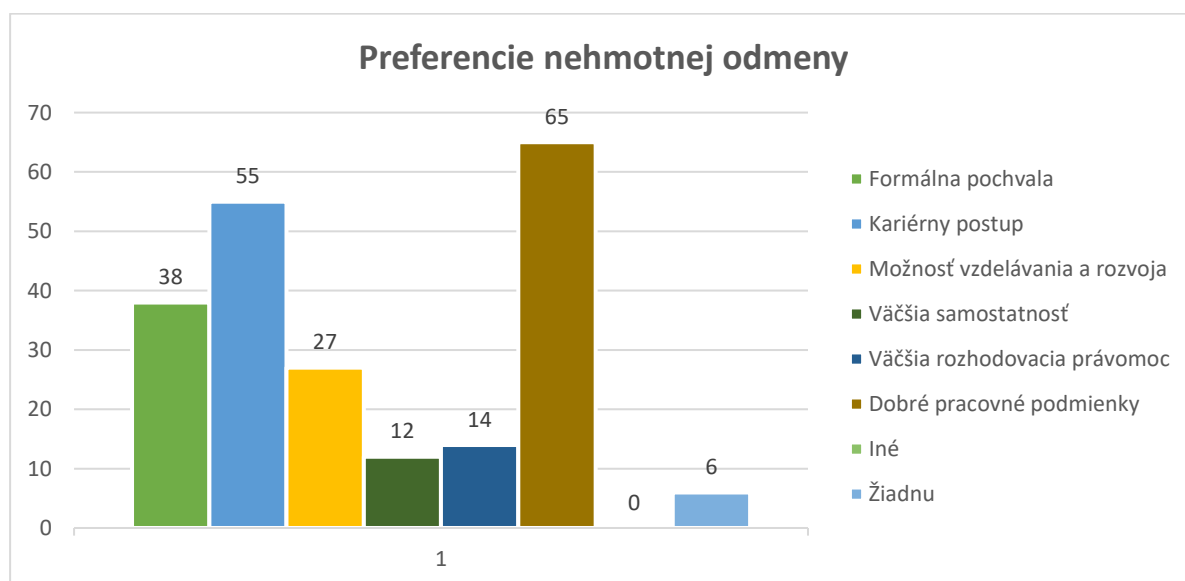


Zdroj: Vlastné spracovania

**Otázka č. 19 – „Súčasťou celkovej odmeny je i nehmotné odmeňovanie. Akú formu nehmotnej odmeny by ste v spoločnosti uvítali?“**

Predposledná otázka bola polo uzatvorená s možnosťou viacerých odpovedí alebo vlastnej odpovede. Až v 65 prípadoch by zamestnanci uvítali dobré pracovné podmienky na pracovisku, druhou najčastejšou odpoveďou bol kariérny postup, a to 55-krát. Možnosť vzdelávania a rozvoja by uvítalo 27 respondentov a väčšiu samostatnosť 12. Čo sa týka väčšej rozhodovacej právomoci, tá by potešila 14 dopytovaných. Formálnu pochvalu by uvítalo 38 pracovníkov a v 6 prípadoch by respondenti neuvítali žiadnu formu nehmotnej odmeny. Možnosť iné nezvolil žiaden z respondentov. Celkové rozloženie preferencií dopytovaných máme možnosť vidieť na obrázku 5.19.

Graf 5.19 Preferencie nehmotnej odmeny



Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 20 – „Máte nejaké návrhy alebo pripomienky k súčasnemu systému odmeňovania?“

Posledná otázka bola otvorená a nepovinná. Možnosť vyjadriť sa využilo, bohužiaľ, len pár zamestnancov a ich odpovede boli nasledujúce:

- nekrátiť 13-ty plat pri PN (8 zamestnancov),
- pri krátení 13-teho platu pozeráť príčinu PN (2 zamestnanci),
- prémie pre zamestnancov, ktorí pracujú celý mesiac bez PN (3 zamestnanci)
- nedostatočné ohodnotenie pozícií s veľkou zodpovednosťou.

#### 5.8.3 Zhrnutie výsledkov dotazníkového šetrenia

V prvej otázke zameranej na odmeňovanie zamestnancov v spoločnosti väčšina respondentov uviedla, že považuje systém odmeňovania za zrozumiteľný, avšak našla sa i značná časť dopytovaných, ktorá tento názor nezdieľa.

Čo sa týka spravodlivosti systému odmeňovania, tak napriek tomu, že väčšina dopytovaných respondentov ho považuje za spravodlivý, značná časť zamestnancov, a to hlavne zo strediska pekárne a cukrárne tento názor nezastáva.

U otázky zameranej na zisťovanie spokojnosti zamestnancov so systémom odmeňovania sme zistili, že až ¼ respondentov je so súčasným systémom odmeňovania nespokojná. Opäť sa jednalo predovšetkým o pracovníkov pekárne a cukrárne.

Pri hodnotení Kysuckých pekární a.s. v porovnaní s okolitými podnikmi sa väčšina respondentov zhodla, že ide o priemerného zamestnávateľa. Celkom často sa však vyskytovala i odpoveď „nedokážem posúdiť“, a to hlavne u respondentov, ktorí v spoločnosti pracujú viac než 10 rokov.

Zaujímavé boli i odpovede na otázku zameranú na zisťovanie možnej zmeny zamestnávateľa u respondentov. Napriek tomu, že väčšina z nich neuvažuje o zmene zamestnávateľa, tak približne 30 % z respondentov sa priklonilo k možnosti, že uvažujú o zmene práce. Opäť sa jednalo prevažne o pracovníkov pekárne a cukrárne.

U otázok týkajúcich sa mzdových foriem sme zistili, že podstatná časť pracovníkov pekárne a cukrárne by u svojich pozícií uvítali skôr hodinovú mzdu než úkolovú, ktorou sú odmeňovaní v súčasnosti.

Pri zisťovaní názoru respondentov, či majú možnosť ovplyvniť výsledky svojej práce natoľko, aby získali mesačnú odmenu, väčšina z nich odpovedala kladne. Avšak značná časť zamestnancov z rôznych stredísk nezastáva názor, že má získanie mesačnej odmeny vo svojich rukách, šlo napr. o pracovníkov cukrárne, technického úseku či expedície.

Okrem toho, že mnoho respondentov zastáva názor, že nemajú možnosť ovplyvniť získanie mesačnej odmeny, tak 34 % dopytovaných uviedlo, že nie sú vhodne nastavené kritéria pre jej získanie. V tomto prípade šlo o zamestnancov cukrárne, technického úseku, ale i pekárne.

Taktiež bolo prostredníctvom dotazníkového šetrenia zistené, že nie všetci zamestnanci sú dobre oboznámení s príplatkami, na ktoré majú nárok. V 13 prípadoch z 24 šlo práve o zamestnancov cukrárne.

Z výsledkov prieskumu bolo taktiež zistené že takmer 30 % respondentov nie je moc spokojných s ponukou zamestnaneckých výhod. Napriek tomu, že sa jedná o relatívne veľkú spoločnosť, je nutné priznať, že ponuka zamestnaneckých benefitov je celkom obmedzená. Na druhú stranu, pri zisťovaní, aké zamestnanecké výhody respondenti v spoločnosti využívajú/využili sme dostali prekvapivé výsledky. Väčšina benefitov, ktoré boli v ponuke odpovedí na danú otázku je totiž v spoločnosti poskytovaná plošne, ale ani u jednej z možností sa nestalo, že by ju zakrúžkovali všetci zamestnanci.

V otázke, kde sme zisťovali, či zamestnanci považujú niektorú zo zamestnaneckých výhod za zbytočnú, sa väčšina respondentov zhodla, že nie. Tí, ktorí zakrúžkovali áno, bohužiaľ, neuviedli dôvod.

Pri zisťovaní preferencií dopytovaných ohľadom rozšírenia ponuky zamestnaneckých výhod, medzi tie najžiadanejšie patrila dlhšia dovolenka, zľava na firemné produkty a príspevok na životné či penzijné poistenie, z návrhom od respondentov to bol najmä príspevok na koncoročné posedenie.

V závere dotazníku sme zisťovali záujem respondentov o jednotlivé formy nehmotnej odmeny. Najviac z nich by uvítalo dobré pracovné podmienky, možnosť kariérneho postupu alebo formálnu pochvalu.

V poslednej otázke v dotazníku, ktorá bola otvorená, mali zamestnanci možnosť vyjadriť svoje pripomienky a návrhy, tie sa týkali predovšetkým nekrátenia 13-teho platu pri PN či pozerania príčiny PN pri krátení 13-teho platu.

Z výsledkov dotazníkového šetrenia nám vyplynuli vyššie spomenuté závery, vďaka ktorým máme možnosť identifikovať slabé stránky súčasného systému odmeňovania zamestnancov v spoločnosti Kysucké pekárne a.s. a na ich základe predložiť návrhy a odporúčania na jeho zlepšenie.

## 6 Návrhy a doporučení

Na základe zistených slabých stránok systému odmeňovania v spoločnosti Kysucké pekárne a.s. sú navrhnuté nasledujúce návrhy a odporúčania na jeho zlepšenie.

### 1. Návrh na zvýšenie zrozumiteľnosti systému odmeňovania zamestnancov a zdôraznenie jeho spravodlivosti

Po preskúmaní súčasného systému odmeňovania je nutné podotknúť, že sa jedná naozaj o prepracovaný systém, ktorý pôsobí komplikovane a na pracovníkov, ktorí nemajú vzdelanie v tejto oblasti môže pôsobiť nezrozumiteľne. V tomto prípade by som navrhla jeho zjednodušenie alebo prinajmenšom preškolenie zamestnancov, najmä z pekárne a cukrárne, aby chápali z čoho sa skladá ich celková odmena. Pri školení by bolo vhodné klásť dôraz i na objasnenie jednotlivých príplatkov, komu a za akých podmienok prináležia, keďže i v tejto oblasti majú zamestnanci medzery. Dopomôcť zvýšiť zrozumiteľnosť systému odmeňovania by taktiež mohlo vytvorenie násteniek/plagátov, ktoré by zobrazovali proces odmeňovania, príklad môžeme vidieť na obrázku 6.1. Keďže pre každé stredisko je mzda vypočítavaná inak a sú i iné kritéria pre získanie mesačných odmien, tak by bol tento plagát prispôbený a umiestnený v každom jednom stredisku. Pokiaľ by si zamestnanci uvedomovali za čo presne sú odmeňovaní či sankcionovaní a tieto odmeny a tresty by boli rozdávané podľa stanovených pravidiel rovnako všetkým zamestnancom bez rozdielu, podporovalo by to spravodlivosť odmeňovania a tým i zvyšovalo spokojnosť pracovníkov so systémom odmeňovania.

Obr. 6.1 Plagát odmeny pre cukráreň



Zdroj: vlastné spracovanie



## **2. Návrhy na zavedenie dodatočnej prémie**

Tento návrh je zameraný na zavedenie bonusu/prémie, ktorý by zamestnanec obdržal v prípade, ak by nebol v danom období PN. Koreň nápadu na zavedenie prémie pochádza priamo od zamestnancov, ktorí sa sťažovali, že nemajú vyplácaný celý 13-ty plat v prípade čerpania PN. Ako iste vieme, náklady na náhradu mzdy zamestnanca v prípade jeho práceneschopnosti nesie v prvých 10 dňoch zamestnávateľ a musí teda vynakladať značné finančné prostriedky než túto povinnosť prevezme Sociálna poisťovňa. Práceneschopnosť býva však často zneužívaná a zamestnanci si z nej často robia len ďalšiu platenú dovolenku. Tomuto by sme mohli predísť tak, že by zamestnanec, ktorý by odpracoval dané obdobie bez PN dostal odmenu. Slovo odmena je totiž všeobecne lepšie vnímané než slovo sankcia alebo zrážky, ktoré sú v tomto prípade u 13-teho platu. Ďalším bonusom je, že pokiaľ zamestnanci zneužívajú práceneschopnosť a odmena v prípade odpracovania celého obdobia by ich presvedčila, aby tak nerobili, tak by spoločnosť mohla ušetriť nemalé finančné prostriedky. Vyplatenie bonusu by totiž mohlo byť pre spoločnosť menšou finančnou záťažou než vyplácanie náhrady mzdy v prípade práceneschopnosti zamestnanca. Bohužiaľ, nemáme k dispozícii dáta o práceneschopnosti zamestnancov a taktiež nevieme do akej miery bola ich práceneschopnosť opodstatnená, takže sa budeme opierať o odhady. Odhadujeme, že jeden zamestnanec, ktorý je PN celých 10 dní stojí vedenie spoločnosti cca 250 €, ak bude práceneschopných zamestnancov celkovo za rok 60, tak to bude predstavovať finančné výdaje vo výške 15 000 €. Ak by po zavedení bonusu vo výške 25 € pre pracovníkov, ktorí nebudú PN, počet PN zamestnancov klesol pod 40, tak vyplácanie tohto bonusu bude pre spoločnosť predstavovať ekonomický prínos.

## **3. Návrh na prehodnotenie mzdových foriem u jednotlivých pozícií a mesačnej odmeny (kritéria, vplyv na jej získanie)**

Z výsledkov dotazníkového šetrenia vyplynulo, že značná časť zamestnancov, ktorí sú odmeňovaní úkolovou mzdou, považuje pre svoju pozíciu za vhodnejšiu mzdu hodinovú. Jednalo sa predovšetkým o pracovníkov cukrárne a pekárne. Bohužiaľ, sme v tomto prípade neskúmali, z akého dôvodu by bola podľa nich vhodnejšia hodinová mzda a teda príčiny môžu byť rôzne. Problémom môžu byť napríklad zlé nastavené normy alebo sa zamestnancom len viac pozdáva mzda hodinová než úkolová, či naozaj môže ísť o zlé nastavenie mzdovej formy u niektorej z pozícií. V tomto prípade teda navrhujeme vykonanie ďalšieho šetrenia zameraného na vhodnosť mzdových foriem u jednotlivých pozícií, primárne teda v strediskách pekárň a cukráreň.

Čo sa týka mesačných odmien tak značná časť respondentov uviedla, že nie sú vhodné stanovené kritéria pre ich dosiahnutie. V tomto prípade navrhujeme, aby stanovovanie kritérií pre dosiahnutie mesačnej odmeny prebiehalo v spolupráci so zamestnancami príslušného strediska, treba totiž zohľadniť ich pripomienky a návrhy. Taktiež pokiaľ budú zamestnanci vedieť, že i oni sa podieľali na ich stanovovaní, budú mať väčšiu motiváciu tieto kritéria splniť a daný cieľ dosiahnuť. Ďalším problémom bolo, že časť zamestnancov zastáva názor, že nemajú možnosť svojimi výsledkami ovplyvniť dosiahnutie mesačnej odmeny. Bohužiaľ, v dotazníkovom šetrení svoj názor objasnil iba jeden zamestnanec, takže sa pri návrhoch nemáme o čo oprieť, a teda navrhujeme vykonanie ďalšej analýzy.

#### **4. Návrh na zavedenie nehmotného odmeňovania v spoločnosti**

Ako sme spomínali v praktickej časti, spoločnosť niečo ako nehmotné odmeňovania nevedie a touto časťou odmeny sa vôbec nezaobrá. Je to škoda, pretože i vďaka nehmotnému odmeňovaniu by mohla spoločnosť stúpnuť v očiach zamestnancov a zvýšiť tak svoju atraktivitu. V dotazníkoch zamestnanci najčastejšie uvádzali, že by uvítali dobré pracovné podmienky. Keďže ide o pekárenskú spoločnosť, počiatočná pozornosť by sa mala venovať predovšetkým teplote na pracovisku. Je žiadúce, aby mali zamestnanci okrem klimatizovaných priestorov i možnosť prirodzenej regulácie vzduchu na pracovisku prostredníctvom okien a taktiež zabezpečený pitný režim. Čo sa týka technológií, je potreba pravidelne investovať do výrobného zariadenia pekární, nielen že to bude mať pozitívny vplyv na kvalitu produktov, ale i zamestnanci budú mať radosť, že pracujú s modernými technológiami.

Ďalšou žiadanou formou nehmotnej odmeny bola formálna pochvala. Výhodou je, že spoločnosť nestojí žiadne finančné prostriedky a predsa má motivačný charakter. V súčasnej dobe je populárny napríklad „zamestnanec mesiaca“. Každý mesiac by na porade vedúci pracovníci jednotlivých stredísk navrhli zamestnanca mesiaca zo svojho strediska, svoj dôvod by zdôvodnili a následne by vybrali jedného z nich, ktorý by mesiac visel na nástenke vestibulu spoločnosti i s odôvodnením, prečo bol ten najlepší. Pokiaľ chce spoločnosť pracovníkov motivovať ešte viac, tak môže pridať k tejto formálnej pochvale i nejakú hmotnú odmenu, avšak je potrebné zdôrazniť, že výber zamestnanca mesiaca musí byť odôvodnený.

Spomenieme si ešte jednu formu nehmotnej odmeny, ktorá bola zamestnancami žiadaná, a to vzdelávanie a rozvoj zamestnancov nad rámec zákona. Napriek tomu, že sa jedná najmä o pracovníkov výroby, môže mať vzdelávanie a rozvoj zamestnancov pridanú

hodnotu nielen pre nich samotných, ale i spoločnosť. Vysvetlíme si to na príklade cukrára. Jedinou istotou, ktorú totiž máme je zmena a menia sa i trendy v cukrárstve. Kedysi boli v móde čokoládové torty s maslovou plnkou, teraz však ľudia preferujú skôr cheesecakey či rôzne raw dezerty. Je teda v záujme spoločnosti, aby sa cukrári zúčastňovali vzdelávacích kurzov vo svojom obore a spoločnosť tak bola schopná prispôbiť svoju ponuku súčasným trendom v tejto oblasti.

Spomenuli sme si tri najžiadanejšie odmeny z pohľadu respondentov v oblasti nehmotného odmeňovania, avšak vedenie spoločnosti si môže vybrať a sústrediť sa na ktorúkoľvek inú.

## **5. Návrh na úpravu a rozšírenie ponuky zamestnaneckých benefitov**

Než sa pustíme do úpravy a rozširovania zamestnaneckých benefitov v spoločnosti, je potrebné na základe výsledkov dotazníkového šetrenia zdôrazniť, že spoločnosť by mala zamestnancov lepšie oboznámiť s jednotlivými benefitmi, a to napríklad pomocou násteniek na jednotlivých strediskách. V jednej otázke mali totiž zamestnanci zakrúžkovať všetky benefity, ktoré využili/využívajú. Medzi možnosťami boli i benefity, ktoré spoločnosť poskytuje plošne, avšak ani zďaleka ich nezakrúžkovali všetci zamestnanci. Z toho vyplýva, že buď nie sú zamestnanci s benefitmi dobre oboznámení alebo ich berú ako samozrejmosť a nie benefit, čo je chyba.

Pri úprave zamestnaneckých benefitov sa prikloníme k cafeteria systému, keďže dáva zamestnancom väčšiu slobodu pri výbere zamestnaneckých benefitov. Vzhľadom k tomu, že radu personálnych činností zastáva sám ekonomický riaditeľ, ktorý je však pracovne veľmi vytážený, je vhodnejšie pristúpiť k outsourcingu.

Podoba cafeteria systému by mohla byť nasledovná:

### **Jadro**

Zamestnanecké benefity, ktoré sú poskytované pre všetkých zamestnancov plošne, a to:

- Stravné lístky/stravovanie na pracovisku,
- Dlhšia dovolenka (2 dni navyše),
- Zľava na firemné produkty,
- Príspevok na koncoročné posedenie zamestnancov v hodnote 300 €.

### **Stravné lístky/stravovanie na pracovisku**

Jedná sa o benefit, ktorý je i v súčasnosti v spoločnosti využívaný a medzi zamestnancami veľmi populárny. Náklady vynaložené na tento benefit podľa odhadu z minulých rokov činia cca 14 500 €.

### **Dlhšia dovolenka**

Jedná sa o benefit, ktorý spoločnosť neposkytuje, avšak u zamestnancov bol na základe výsledkov dopytovania najžiadanejší. Napriek tomu, že sa jedná o relatívne veľkú spoločnosť, rozpočet na zamestnanecké benefity je dosť obmedzený, preto nebolo zvolených v praxi často používaných 5 dní navyše, ale len dva. Predpokladané náklady budú činiť 8 900 €/rok.

### **Zľava na firemné produkty**

Keďže sa jedná o pekárenskú spoločnosť, ktorá sa okrem výroby pečiva zaoberá i cukrárstvom, je samozrejmé, že zľava na firemné produkty ako zamestnanecký benefit je medzi respondentmi veľmi žiadaná. Táto zamestnanecká zľava by bola nastavená na 10 % a napriek tomu, že by pre spoločnosť nepredstavovala žiadne priame výdaje, ušlý zisk odhadneme na 5 200 €.

### **Príspevok na koncoročné posedenie v hodnote 300 €**

Vedenie spoločnosti by každoročne vyčlenilo finančné prostriedky v hodnote 300 € na koncoročné posedenie zamestnancov. Tieto prostriedky by boli využité na zabezpečenie občerstvenia a nealkoholických nápojov. Prenájom priestorov by nebol nutný, keďže spoločnosť disponuje priestornou miestnosťou určenou na stravovanie zamestnancov.

### **Voliteľný blok**

Zamestnanci by mali na výber i zamestnanecké benefity vo voliteľnom bloku. Nasledujúci návrh je založený na výsledkoch dotazníkového šetrenia.

- **Príspevok na penzijné či životné poistenie (5 €/mesačne) – 180 bodov**
- **Sick days (2 dni) – 70 bodov/1 deň**
- **Príspevok na dopravu – 200 bodov/rok**
- **Multisport karta (s príspevkom zamestnanca 15 €) – 14 bodov/mesiac**

Zamestnanci budú môcť okrem benefitov z jadra čerpať vyššie uvedené voliteľné benefity z bloku. Ročne bude každému zamestnancovi pridelených 200 bodov, ktoré budú predstavovať sumu 70 €. Je teda na zamestnancovi, či všetky body vynaloží na jeden benefit, alebo si ich rozdelí medzi viaceré.

Odhadované náklady na benefity v jadre činia celkom 28 900 €. Predpokladané výdaje vynaložené na benefity vo voliteľnom bloku činia približne 14 000 €. Celkovo by spoločnosť vynaložila na zamestnanecké benefity odhadom 42 900 €. Táto suma je oproti finančným prostriedkom vynaloženým na benefity v uplynulom roku podstatne vyššia ( 26 354 € v roku 2018), avšak ponuka zamestnaneckých benefitov v návrhu je podstatne pestrejšia a dáva zamestnancovi možnosť rozhodnúť sa podľa svojich preferencií. Taktiež zavedenie cafeteria systému a zvýšenie pestrosti zamestnaneckých benefitov môže dopomôcť spoločnosti k zvýšeniu jej atraktivity v očiach zamestnancov a na trhu práce.

## 7 Závěr

Odmeňovanie zamestnancov je jednou zo základných personálnych činností a zároveň jedna z najťažších úloh personalistu a vedenia spoločnosti. Je totiž nesmierne dôležité nastaviť systém odmeňovania tak, aby ho zamestnanci považovali za zrozumiteľný, spravodlivý i motivačný. To však nie je všetko. Je totiž potrebné stále sledovať aktuálny vývoj v oblasti odmeňovania. Trendom totiž nepodlieha len móda alebo informačné technológie, ale i zamestnanecké výhody. Ak chce teda ktorákoľvek spoločnosť obstať na trhu práce, získať a udržať si kvalitných pracovníkov, musí uchádzačom ponúknuť viac než sú len stravné lístky alebo telefón na súkromné účely.

Toto si musí uvedomiť i vedenie spoločnosti Kysucké pekárne a.s. Momentálne je totiž situácia na trhu práce naklonená skôr v prospech zamestnancov, a preto je potrebné, aby sa z priemerného zamestnávateľa stal zamestnávateľ, ktorého budú uchádzači považovať za atraktívneho. Verím, že vďaka podrobnej analýze v tejto diplomovej práci sa nám podarilo zistiť nedostatky v systéme odmeňovania v spoločnosti a priniesť nové nápady a riešenia, ktoré spoločnosť Kysucké pekárne a.s. posunú o krok vpred.

Cieľom diplomovej práce bolo posúdiť systém odmeňovania zamestnancov v spoločnosti Kysucké pekárne a.s. Zanalyzovať a zhodnotiť súčasný systém odmeňovania zamestnancov a predložiť návrhy na zlepšenie súčasného stavu.

Analýza systému odmeňovania zamestnancov v spoločnosti Kysucké pekárne a.s. bola vypracovaná na základe poskytnutých interných dokumentov, rozhovoru s ekonomickým riaditeľom a na základe dotazníkového šetrenia. Na základe týchto podkladov boli navrhnuté možnosti na zlepšenie systému odmeňovania zamestnancov v spoločnosti.

Celá práca bola rozdelená do kapitol, pomocou ktorých sme sa mali dopracovať k dosiahnutiu predom vytýčeného cieľa.

V prvej a druhej kapitole sme si definovali cieľ a postup, ktorým ho chceme dosiahnuť a aké metódy v priebehu dosahovania cieľa budeme používať.

V tretej kapitole sme sa venovali oblasti odmeňovania zamestnancov z teoretického hľadiska. Oboznámili sme sa napríklad so systémom odmeňovania, celkovou odmenou a jej zložkami, mzdovými/platovými faktormi či zamestnaneckými výhodami.

Tieto získané poznatky sme následne využili v štvrtej kapitole, kde sme sa venovali popisu a analýze súčasného systému odmeňovania v spoločnosti Kysucké pekárne a.s. Priblížili sme si proces odmeňovania, zaradenie zamestnancov do mzdového tarifu alebo výpočet mzdy. Popísali sme si druhy mzdových foriem, ktoré sú v spoločnosti využívané, vysvetlili, čo tvorí pohyblivú zložku mzdy alebo na aké príplatky majú zamestnanci zo zákona nárok. V závere kapitoly sme sa venovali benefitom, ktoré spoločnosť svojim zamestnancom poskytuje.

V poslednej, teda piatej, kapitole sme na základe získaných výsledkov z dotazníkového šetrenia navrhli možné riešenia a postupy, ktoré môžu spoločnosti Kysucké pekárne a.s. zlepšiť stávajúci systém odmeňovania a stať sa tak atraktívnejším zamestnávateľom pre súčasných, ale i potenciálnych zamestnancov. Návrhy na zlepšenie súčasného systému odmeňovania sa týkali zavedenia cafeteria systému a nehmotného odmeňovania v spoločnosti, posúdenia vhodnosti mzdových foriem, zavedenia dodatočnej prémie či zrozumiteľnosti systému odmeňovania.

## Seznam použité literatury

### Odborné publikácie

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ČOPÍKOVÁ, A., J. BLÁHA a P. HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347.

FOOT, M., C. HOOK a M. GALVAS. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. SOET, vol. 17. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management: Řízení organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Jozef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-807261-288-8.

MILKOVICH, G., J. NEWMAN a B. GERHART. *Compensation*. 11th ed. New York: McGraw-Hill, 2014. ISBN 978-1-259-01080-4.

SEQUENSOVÁ, H., J. LETÁK, R. HEP a P. RATISLAV. *Lidské zdroje? Havířov-Podlesí: Question Marks*, 2005.

STÝBLO, J., J. URBAN, M. VYSOKAJOVÁ a P. ŘEZNÍČEK. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*, 2., aktualizované a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.



URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

### **Internetové zdroje**

*Kysucké pekárne - VILIIJA: O spoločnosti* [online]. [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <http://www.vilija.sk/kysucke-pekarnie/o-spolocnosti/>

### **Články v odborných časopisech**

HR forum. *Jedna složka mzdy a odměna v obálce*. HR forum, 12/2017, s. 6. ISSN 1212-690X.

HR forum. *S benefity je u nás spokojeno jen 46 % zaměstnanců*. 6/2018, s. 27. ISSN 1212-690X.

HR forum. *Žijeme v digitálnej dobe*. 5/2017, s. 22. ISSN 1212-690X.

Profi HR. *Kdo si zaměstnance více hýčká?*. 9/2017, s. 10, ISSN 2464-5907.

## Seznam zkratek

a.s. – Akciová spoločnosť

FO – fyzická osoba

HR – Human resources (Ľudské zdroje)

PN – práceneschopnosť

THP – Technicko-hospodársky pracovník

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2019



.....  
Bc. Simona Hrancová

## Seznam obrázků

Obr. 3.1 Systém odměňovania .....	11
Obr. 3.2 Celková odmena.....	14
Obr. 3.3 Systém „bufetu" .....	25
Obr. 3.4 Systém „jadra“ .....	26
Obr. 3.5 Systém „blokov" .....	26
Obr. 4.1 Logo značky Vilija.....	31
Obr. 4.2 Organizačná štruktúra ekonomického úseku .....	34
Obr. 5.1 Postupový diagram.....	35
Obr. 6.1 Plagát odmeny pre cukráreň.....	60

## Seznam tabulek

Tab. 5.1 Mzdové tarify .....	36
Tab. 5.2 Odmeny pri pracovných výročiach .....	39
Tab. 5.3 Odmeny pri životnom jubileu 50 a 60 rokov .....	40
Tab. 5.4 Príspevok na dopravu.....	42

## Seznam grafů

Graf 4.1 Štruktúra zamestnancov v spoločnosti .....	33
Graf 5.1 Pohlavie respondentov .....	44
Graf 5.2 Veková štruktúra respondentov .....	44
Graf 5.3 Štruktúra respondentov podľa stredísk .....	45
Graf 5.4 Počet odpracovaných rokov respondentov v spoločnosti .....	46
Graf 5.5 Zrozumiteľnosť systému odmeňovania .....	46
Graf 5.6 Spravodlivosť odmeňovania z pohľadu respondentov .....	47
Graf 5.7 Spokojnosť respondentov so systémom odmeňovania v spoločnosti .....	48
Graf 5.8 Ohodnotenie spoločnosti respondentmi .....	49
Graf 5.9 Zvažovanie zmeny zamestnávateľa medzi respondentmi .....	50
Graf 5.10 Mzdové formy, ktorými sú respondenti odmeňovaní .....	50
Graf 5.11 Preferencie mzdových foriem .....	51
Graf 5.12 Možnosť získania mesačnej odmeny z pohľadu respondentov .....	52
Graf 5.13 Vhodnosť stanovených kritérií na dosiahnutie mesačnej odmeny .....	53
Graf 5.14 Oboznámenie respondentov s príplatkami .....	53
Graf 5.15 Spokojnosť respondentov s ponukou zamestnaneckých benefitov .....	54
Graf 5.16 Využitie zamestnaneckých benefitov respondentmi .....	55
Graf 5.17 Zbytočnosť niektorých zo zamestnaneckých výhod z pohľadu respondentov .....	55
Graf 5.18 Preferencie nových benefitov z pohľadu respondentov .....	56
Graf 5.19 Preferencie nehmotnej odmeny .....	57

## **Seznam příloh**

Príloha 1: Organizačná štruktúra spoločnosti

Príloha 2: Profesie s doporučenou triedou a stupňom náročnosti

Príloha 3: Mesačné odmeny a kritéria pre ich získanie

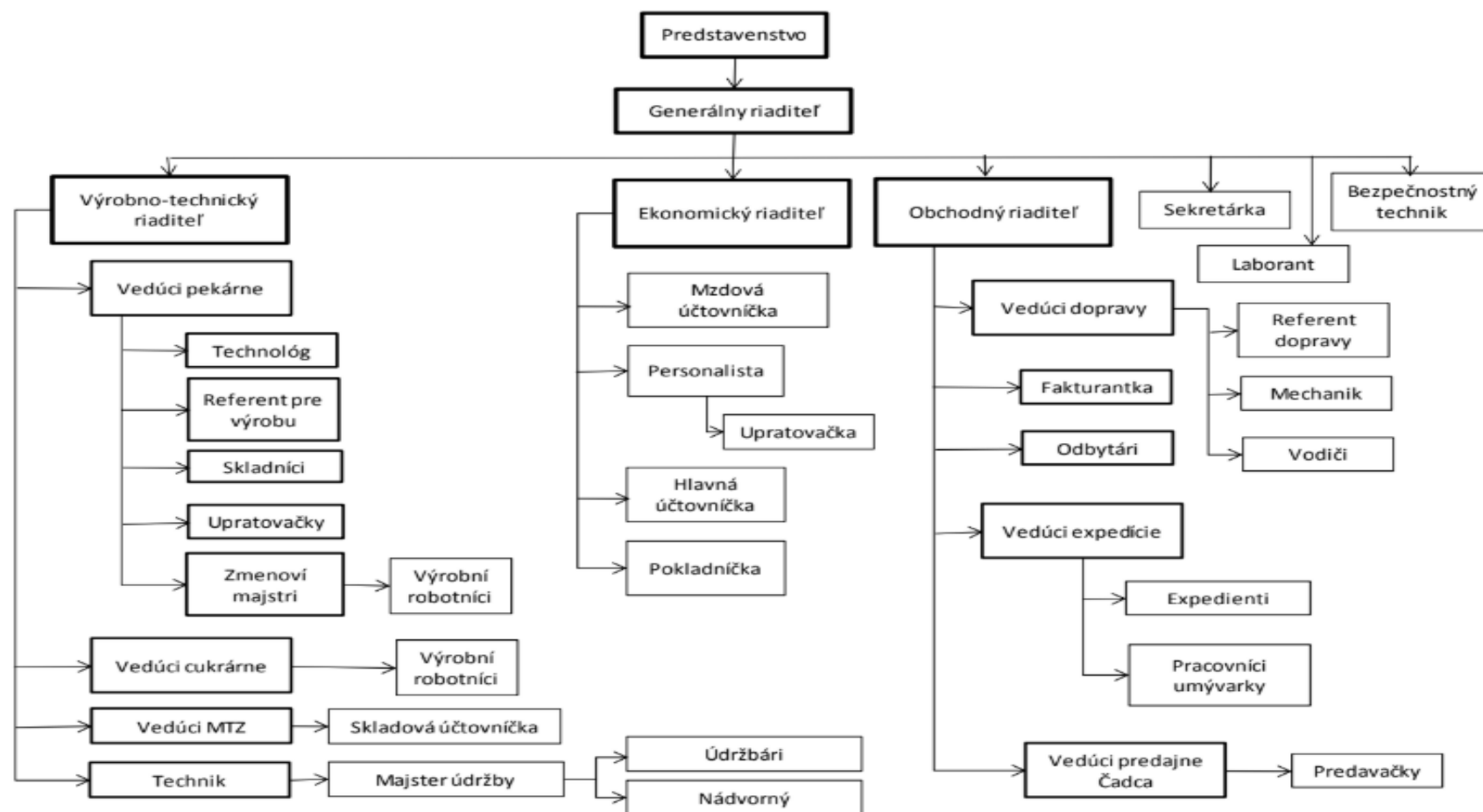
Príloha 4: Zoznam otázok položených ekonomickému riaditeľovi

Príloha 5: Dotazník

Príloha 6: Kontingenčné tabuľky

# Přílohy

## Príloha 1: Organizačná štruktúra spoločnosti



Zdroj: vnútro podnikové dokumenty



## Príloha 2: Profesie s doporučenou třídou a stupňom náročnosti

### Všeobecné stredisko – 1

P.č.	Druh práce	Druh mzdy	Doporučená třída	Stupeň náročnosti
1	riaditeľ	D	-	6
2	výrobno-technický riaditeľ	D	-	6
3	ekonomický riaditeľ	D	-	6
4	obchodný riaditeľ	D	-	6
5	sekretárka	M	-	3
6	účtovníčka MTZ	M	-	3
7	vedúci MTZ	M	-	4
8	pokladníčka	M	-	3
9	hlavná účtovníčka	M	-	4
10	laborant - kvalitár	M	-	3
11	personalista	M	-	5
12	požiarny technik	M	-	3
13	bezpečnostný technik	M	-	3
14	referent CO	M	-	3
16	mzdová účtovníčka	M	-	3
17	účtovníčka dodávateľov	M	-	3
18	výdaj stravy	H	1	1
19	upratovačka	H	1	1
20	konzultant	M	-	-
21	štatutár	M	-	-

### Pekáreň – 2

P.č.	Druh práce	Druh mzdy	Doporučená třída	Stupeň náročnosti
22	vedúci pekárskej výroby	M	-	5
23	technolog	M	-	4
24	referent pre pekársku výrobu	M	-	3
25	zmenový majster	U	10	3
26	zástupca zmenového majstra	U	8	3
27	pekár	U	2 – 6	1 - 2
28	pomocný robotník	U, H	1 – 2	1
29	skladník	H	4 – 6	2
30	upratovačka	H	1 – 2	1

### Cukráreň – 3

P.č.	Druh práce	Druh mzdy	Doporučená třída	Stupeň náročnosti
31	vedúci cukrárskej výroby	M	-	5
32	majster	U	7	3
33	zástupca majstra	U	4 – 5	2
34	cukrárka	U	1 – 5	1 - 2
35	pomocný robotník	U	1	1
36	upratovačka	H	1	1
37	expedient	H	-	-

**Doprava – 6**

P.č.	Druh práce	Druh mzdy	Doporučená trieda	Stupeň náročnosti
38	vedúci dopravy	M	-	5
39	referent dopravy	M	-	3
40	automechaník	H	6	2
41	vodič	U, H	3 – 6	1 - 2

**Odbyt - 7**

P.č.	Druh práce	Druh mzdy	Doporučená trieda	Stupeň náročnosti
42	vedúci odbytu	M	-	4
43	učtovníčka odbytu	M	-	3
44	odbytár	M	-	3
45	dokladač	M, H	4	2

**Expedícia - 8**

P.č.	Druh práce	Druh mzdy	Doporučená trieda	Stupeň náročnosti
46	vedúci expedície	M	-	5
47	zástupca vedúceho expedície	H	7	2
48	expedient	H	5	2
49	pomocný robotník	H	1 – 4	1

**Technický úsek - 9**

P.č.	Druh práce	Druh mzdy	Doporučená trieda	Stupeň náročnosti
50	technik	M	-	5
51	vedúci údržby	H	11	3
52	údržbár	H	4 – 9	1 - 2
54	nádvorný	H	1	1

**Predajne – 20, 24**

P.č.	Druh práce	Druh mzdy	Doporučená trieda	Stupeň náročnosti
55	vedúci predajne	H	5	2
56	zástupca vedúceho	H	4	2
57	predavačka	H	3	1

Druh mzdy :    U    úkolová mzda  
                      H    hodinová mzda  
                      M    mesačná mzda

D    mzda dohodou

Zdroj: vnútropodnikové dokumenty

### Príloha 3: Mesačné odmeny a kritéria pre ich získanie

#### Všeobecné stredisko – 1

P.č.	Druh práce	Ukazovateľ	Mesačná odmena
5	sekretárka	Osobné ohodnotenie	20
6	účtovníčka MTZ	Osobné ohodnotenie	20
7	vedúci MTZ	Osobné ohodnotenie	20
8	pokladníčka	Osobné ohodnotenie	20
9	hlavná účtovníčka	Osobné ohodnotenie	20
10	laborant – kvalítár	Kvalita výrobkov v zmysle vnútropodnikových smerníc Osobné ohodnotenie	10 10
11	personalista	Osobné ohodnotenie	20
16	mzdová účtovníčka	Osobné ohodnotenie	20
17	účtovníčka dodávateľov	Osobné ohodnotenie	20
18	výdaj stravy	Osobné ohodnotenie	10
19	upratovačka	Osobné ohodnotenie	10

#### Pekáreň – 2

P.č.	Druh práce	Ukazovateľ	Mesačná odmena
22	vedúci pekárne	Podiel technologického odpadu a neštandardov na celkovej výrobe : do 2 % vrátane od 2 do 3 % vrátane nad 3 %  Osobné ohodnotenie	10 5 0  10
23	technolog	Podiel technologického odpadu a neštandardov na celkovej výrobe : do 2 % vrátane od 2 do 3 % vrátane nad 3 %  Osobné ohodnotenie	10 5 0  10
24	referent pre pekársku výrobu	Osobné ohodnotenie	20
25	zmenový majster	Podiel technologického odpadu a neštandardov na celkovej výrobe : do 2 % vrátane od 2 do 3 % vrátane nad 3 %  Osobné ohodnotenie	10 5 0  20
26	zástupca zmenového majstra	Podiel technologického odpadu a neštandardov na celkovej výrobe : do 2 % vrátane od 2 do 3 % vrátane nad 3 %  Osobné ohodnotenie	10 5 0  20
27	pekár	Osobné ohodnotenie 1. trieda 2. trieda 3. trieda 4. trieda 5. trieda 6. trieda 7. trieda	 0 0 0 12 12 22 28
28	pomocný robotník pomocný robotník-strúhankáreň  pomocný robotník-úkol	Osobné ohodnotenie   Osobné ohodnotenie 1. trieda 2. trieda 3. trieda	   0 0 0
29	skladník	Starostlivosť o suroviny Osobné ohodnotenie	10 15
30	upratovačka	Osobné ohodnotenie	0

### Cukráreň – 3

P.č.	Druh práce	Ukazovateľ	Mesačná odmena
31	vedúci cukrárskej výroby	Kvalita výrobkov v zmysle vnútropodnikových smerníc Osobné ohodnotenie	10 10
32	majster	Kvalita výrobkov v zmysle vnútropodnikových smerníc Osobné ohodnotenie	10 17
34	cukrárka	Osobné ohodnotenie 1. trieda 2. trieda 3. trieda 4. trieda 5. trieda	0 3 4 8 8
36	upratovačka	Osobné ohodnotenie	0

### Doprava – 6

P.č.	Druh práce	Ukazovateľ	Mesačná odmena
38	vedúci dopravy	Osobné ohodnotenie	20
39	referent dopravy	Osobné ohodnotenie Bezproblémové zastupovanie účtovníčky odbytu Kontrola príjmových dokladov vodičov	10 10 20 €
40	automechanik	Hygiena vozidla, údržba a starostlivosť Ochota, sťažnosti, informácie, príkazy Osobné ohodnotenie	2 2 20
41	vodič – jednoduchá preprava	Starostlivosť o vozidlo	0
	vodič – linkový	Výkon vodičov (objem preprav. tovaru v kg) nad 34 000 kg 32 300 kg – 33 999 kg 29 750 kg – 32 299 kg 27 200 kg – 29 749 kg 25 500 kg – 27 199 kg 23 800 kg – 25 499 kg 22 100 kg – 23 799 kg 19 550 kg – 22 099 kg menej ako 19 550 kg	32 28 24 20 16 12 8 4 0
		Starostlivosť o vozidlo Náročnosť linky	2-4 0-5
	vodič striedač	Starostlivosť o vozidlo Osobné ohodnotenie	3 20
	diaľkový vodič	Starostlivosť o vozidlo	11
	vodič striedač – všetky linky	Prevádzková a osobná hygiena Osobné ohodnotenie	10 20
	vodič cukrariny - úkol	Starostlivosť o vozidlo Prevádzková a osobná hygiena Kvalitné zásobovanie predajní	6 6 0-30 €

### Odbyt – 7

P.č.	Druh práce	Ukazovateľ	Mesačná odmena
43	účtovníčka odbytu	Osobné ohodnotenie	10
		Bezproblémové zastupovanie referentky dopravy	10
44	odbytár	Osobné ohodnotenie	10
		Pohľadávky	10
		Plnenie kritérií	50 €
45	dokladač KNM	Osobné ohodnotenie	2
	dokladač Tempo	Osobné ohodnotenie	0
	dokladač Turzovka	Osobné ohodnotenie	2

### Expedícia – 8

P.č.	Druh práce	Ukazovateľ	Mesačná odmena
46	vedúci expedície	Osobné ohodnotenie	10
		Dodržiavanie mzdového a personálneho plánu	5
		Dodržiavanie smernice „Systém evidencie a riadenia prepraviek“	5
47	zástupca vedúceho expedície	Osobné ohodnotenie	3
48	expedient	Osobné ohodnotenie	2
49	pomocný robotník	Osobné ohodnotenie	0

### Technický úsek - 9

P.č.	Druh práce	Ukazovateľ	Mesačná odmena
50	technik	Neprekročenie doby prestoja z dôvodu poruchy nad 2 hod.	10
		Osobné ohodnotenie	10
51	vedúci údržby	Neprekročenie doby prestoja z dôvodu poruchy nad 2 hod.	20
		Osobné ohodnotenie	10
52	údržbár	Neprekročenie doby prestoja z dôvodu poruchy nad 2 hod.	20
		Osobné ohodnotenie	10
54	nádvorný	Osobné ohodnotenie	10

**Predajne – 20, 24**

<b>P.č.</b>	<b>Druh práce</b>	<b>Ukazovateľ</b>	<b>Mesačná odmena</b>
55	vedúci predajne 074	Plnenie plánu predaja predajne 074 : nad 115 % od 105 % do 115 % vrátane od 95 do 105 % vrátane od 90 do 95 % vrátane 90 % a menej  Osobné ohodnotenie	35 32 <b>25</b> 10 0  <b>3</b>
56	zástupca vedúceho 074	Plnenie plánu predaja predajne 074 : nad 115 % od 105 % do 115 % vrátane od 95 do 105 % vrátane od 90 do 95 % vrátane 90 % a menej  Osobné ohodnotenie	18 15 <b>10</b> 3 0  <b>3</b>
57	predavačka 074	Plnenie plánu predaja predajne 074 : nad 115 % od 105 % do 115 % vrátane od 95 do 105 % vrátane od 90 do 95 % vrátane 90 % a menej  Osobné ohodnotenie	7 5 <b>2</b> 0 0  <b>3</b>
55	vedúci predajne 24 Žilina	Plnenie plánu predaja predajne 24 : nad 115 % od 105 % do 115 % vrátane od 95 do 105 % vrátane od 90 do 95 % vrátane 90 % a menej  Osobné ohodnotenie	28 25 <b>17</b> 10 0  <b>3</b>
56	predavačka 24 Žilina	Plnenie plánu predaja predajne 24 : nad 115 % od 105 % do 115 % vrátane od 95 do 105 % vrátane od 90 do 95 % vrátane 90 % a menej  Osobné ohodnotenie	7 5 <b>2</b> 0 0  <b>3</b>

Zdroj: vnútropodnikové dokumenty

#### **Príloha 4: Otázky položené ekonomickému riaditeľovi**

1. Čo je predmetom činnosti spoločnosti?
2. Kedy bola spoločnosť privatizovaná?
3. Ako je spoločnosť rozčlenená?
4. Kto je súčasným majiteľom spoločnosti?
5. Kto stojí vo vedení spoločnosti?
6. Aká je štruktúra zamestnancov v spoločnosti?
7. Aká je náplň práce Vás ako ekonomického riaditeľa a zamestnancov spadajúcich pod ekonomický úsek?
8. Akými mzdovými formami sú zamestnanci odmeňovaní?
9. Čo tvorí pohyblivú zložku mzdy?
10. Na aké príplatky majú zamestnanci nárok?
11. Využíva sa v spoločnosti i nehmotné odmeňovanie? (vzdelávanie nad rámec práce, formálna pochvala, a pod.)
12. Aké zamestnanecké benefity spoločnosť zamestnancom poskytuje?
13. Koľko prostriedkov spoločnosť ročne vynaloží na poskytovanie zamestnaneckých benefitov?

Zdroj: vlastné spracovanie

## Príloha 5: Dotazník

Vážení zamestnanci spoločnosti Kysucké pekárne a.s.,

som študentkou Ekonomickej fakulty VŠB-TUO a chcela by som Vás požiadať o vyplnenie anonymného dotazníku zameraného na odmeňovanie zamestnancov v spoločnosti. Jeho cieľom je analýza a následné vyhodnotenie súčasného systému odmeňovania a predloženie návrhov na zlepšenie.

Výsledky dopytovania budú použité pri spracovávaní praktickej časti mojej diplomovej práce.

Ďakujem za Vašu ochotu a čas venovaný dotazníku.

Simona Hrancová

1. Aké je Vaše pohlavie?
  - a) Muž
  - b) Žena
2. Aký je Váš vek?
  - a) 29 a menej
  - b) 30 – 39
  - c) 40 – 49
  - d) 50 a viac
3. Pod aké stredisko spadáte?
  - a) Všeobecné stredisko
  - b) Pekáreň
  - c) Cukráreň
  - d) Doprava
  - e) Odbyt
  - f) Expedícia
  - g) Technický úsek
  - h) Predajňa
4. Ako dlho pracujete v spoločnosti?
  - a) Menej než rok
  - b) 1 – 5 rokov
  - c) 6 – 10 rokov



d) Viac než 10 rokov

5. Považujete súčasný systém odmeňovania vo Vašej spoločnosti za zrozumiteľný?

a) Áno

b) Skôr áno

c) Skôr nie

d) Nie

Ak ste odpovedali skôr nie alebo nie, uveďte prosím dôvod .....

6. Myslíte si, že ste v práci odmeňovaný/á spravodlivo v závislosti na zodpovednosti, zložitosti a náročnosti práce, ktorú vykonávate?

a) Áno

b) Nie

Ak ste odpovedali nie, uveďte prosím dôvod.....

7. Ste spokojný/á so systémom odmeňovania v spoločnosti Kysucké pekárne a.s.?

a) Veľmi spokojný/á

b) Spokojný/á

c) Nespokojný/á

d) Veľmi/nespokojný/á

Ak ste odpovedali skôr nie alebo nie, uveďte prosím dôvod .....

8. Ako by ste ohodnotili spoločnosť Kysucké pekárne a.s. vzhľadom k odmeňovaniu v porovnaní s okolitými podnikmi?

a) Nadpriemerný zamestnávateľ

b) Priemerný zamestnávateľ

c) Podpriemerný zamestnávateľ

d) Nedokážem posúdiť

9. Uvažujete o zmene zamestnávateľa vzhľadom k súčasným mzdovým podmienkam?

a) Áno

b) Skôr áno

c) Skôr nie

d) Nie

10. Akým druhom mzdovej formy ste v spoločnosti odmeňovaný/á?

a) Úkolová mzda

b) Hodinová mzda

c) Mesačná mzda

d) Mzda dohodou

11. Aký druh mzdovej formy považujete pre svoju pozíciu za najvhodnejší?

- a) Úkolová mzda
- b) hodinová mzda
- c) Mesačná mzda
- d) Mzda dohodou

12. Máte možnosť ovplyvniť výsledky svojej práce natoľko, aby ste získali mesačnú odmenu?

- a) Áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Nie

Ak ste odpovedali skôr nie alebo nie, uveďte prosím dôvod.....

13. Myslíte si, že sú vhodne stanovené kritéria na dosiahnutie mesačnej odmeny?

- a) Áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Nie

Ak ste odpovedali skôr nie alebo nie, uveďte prosím dôvod.....

14. Ste dobre oboznámený/á s príplatkami, na ktoré máte nárok?

- a) Áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Nie

15. Ste spokojný/á s ponukou zamestnaneckých benefitov v spoločnosti?

- a) Veľmi spokojný/á
- b) Spokojný/á
- c) Nespokojný/á
- d) Veľmi nespokojný/á

16. Aké benefity ponúkané spoločnosťou Kysucké pekárne a. s. využívate/ste využili?

- a) Stravné lístky/stravovanie na pracovisku
- b) Príspevok na dopravu
- c) Príspevok na kultúrne podujatia
- d) Príspevok na športové podujatia

- e) Mikulášske darčeky pre deti zamestnancov
- f) Vianočná poukážka v hodnote 15 € na nákup v podnikovej predajni
- g) Príspevok na svadbu zamestnanca v hodnote 100 €

17. Považujete niektorú z poskytovaných zamestnaneckých výhod za zbytočnú?

- a) Áno
- b) Nie

Ak ste odpovedali áno, uveďte prosím ktorú.....

18. Aký zamestnanecký benefit, ktorý spoločnosť neponúka, by ste uvítali najviac?

- a) Dlhšia dovolenka,
- b) Príspevok na životné či penzijné poistenie,
- c) Zľava na firemné produkty,
- d) Sick days (dni plateného voľna v prípade ochorenia)
- e) Príspevok na voľnočasové aktivity (napr. Karta Multisport, Flexi Pass)
- f) iné.....

19. Súčasťou celkovej odmeny je i nehmotné odmeňovanie. Akú formu nehmotnej odmeny by ste v spoločnosti uvítali?

- a) Formálna pochvala (napr. zamestnanec mesiaca)
- b) Kariérny postup
- c) Možnosť vzdelávania a rozvoja nad rámec zákona
- d) Väčšiu samostatnosť
- e) Väčšia rozhodovacia právomoc
- f) Dobré pracovné podmienky
- g) Iné.....
- h) žiadne

20. Máte nejaké návrhy alebo pripomienky k súčasnemu systému odmeňovania?

.....

Zdroj: vlastné spracovanie

## Príloha 6: Kontingenčné tabuľky

Kontingenčná tabuľka č. 1

<b>Považujete súčasný systém odmeňovania vo Vašej spoločnosti za zrozumiteľný?</b>	<b>áno</b>	<b>skôr áno</b>	<b>skôr nie</b>	<b>nie</b>
<b>Pohlavie</b>				
muž	21	21	5	1
žena	26	38	14	9
<b>Vek</b>				
29 a menej	7	7	2	1
30 - 39	9	18	4	4
40 - 49	15	20	10	3
50 - viac	16	14	3	2
<b>Stredisko</b>				
Všeobecné stredisko	6	4	0	0
Pekáreň	15	18	11	1
Cukráreň	1	6	4	8
Doprava	14	9	2	0
Odbyt	1	5	0	1
Expedícia	6	4	1	0
Technický úsek	1	5	0	0
Predajňa	3	8	1	0
<b>Dĺžka zamestnania v spoločnosti</b>				
Menej než rok	2	5	1	2
1 - 5 rokov	9	18	4	5
6 - 10 rokov	13	22	6	1
Viac než 10 rokov	23	14	8	2

Kontingenčná tabuľka č. 2

<b>Myslíte si, že ste v práci odmeňovaný/á spravodlivo v závislosti na zodpovednosti, zložitosti a náročnosti práce, ktorú vykonávate?</b>	<b>áno</b>	<b>nie</b>
<b>Pohlavie</b>		
muž	42	6
žena	56	31
<b>Vek</b>		
29 a menej	11	6
30 - 39	21	14
40 - 49	36	12
50 - viac	30	5
<b>Stredisko</b>		
Všeobecné stredisko	10	0
Pekáreň	30	15
Cukráreň	6	13
Doprava	24	1
Odbyt	5	2
Expedícia	10	1
Technický úsek	4	2
Predajňa	9	3
<b>Dĺžka zamestnania v spoločnosti</b>		
Menej než rok	7	3
1 - 5 rokov	24	12
6 - 10 rokov	33	9
Viac než 10 rokov	34	13

Kontingenčná tabuľka č. 3

Ste spokojný/á so systémom odmeňovania v spoločnosti?	veľmi spokojný/á	spokojný/á	nespokojný/á	veľmi nespokojný/á
<b>Pohlavie</b>				
muž	9	32	7	0
žena	12	49	24	2
<b>Vek</b>				
29 a menej	4	11	2	0
30 - 39	6	15	13	1
40 - 49	9	24	14	1
50 - viac	2	31	2	0
<b>Stredisko</b>				
Všeobecné stredisko	1	8	1	0
Pekáreň	4	28	12	1
Cukráreň	2	5	11	1
Doprava	5	18	2	0
Odbyt	2	4	1	0
Expedícia	2	8	1	0
Technický úsek	1	4	1	0
Predajňa	4	6	2	0
<b>Dĺžka zamestnania v spoločnosti</b>				
Menej než rok	2	6	2	0
1 - 5 rokov	7	18	10	1
6 - 10 rokov	7	25	10	0
Viac než 10 rokov	5	32	9	1

Kontingenčná tabuľka č. 4

Ako by ste ohodnotili spoločnosť Kysucké pekárne a.s. vzhľadom k odmeňovaniu v porovnaní s okolitými podnikmi?	nadpriemerný zamestnávateľ	priemerný zamestnávateľ	podpriemerný zamestnávateľ	nedokážem posúdiť
<b>Pohlavie</b>				
muž	5	24	5	14
žena	6	53	10	18
<b>Vek</b>				
29 a menej	1	10	2	4
30 - 39	5	19	4	7
40 - 49	3	27	9	9
50 - viac	2	21	0	12
<b>Stredisko</b>				
Všeobecné stredisko	1	7	1	1
Pekáreň	0	30	5	10
Cukráreň	0	8	2	9
Doprava	3	12	1	9
Odbyt	2	3	1	1
Expedícia	2	8	0	1
Technický úsek	1	2	3	0
Predajňa	2	7	2	1
<b>Dĺžka zamestnania v spoločnosti</b>				
Menej než rok	0	4	2	4
1 - 5 rokov	3	21	5	7
6 - 10 rokov	6	22	7	7
Viac než 10 rokov	2	30	1	14

Kontingenčná tabuľka č. 5

Uvažujete o zmene zamestnávateľa vzhľadom k súčasným mzdovým podmienkam?	áno	skôr áno	skôr nie	nie
<b>Pohlavie</b>				
muž	1	8	14	25
žena	12	21	29	25
<b>Vek</b>				
29 a menej	2	7	4	4
30 - 39	5	10	10	10
40 - 49	4	10	19	15
50 - viac	2	2	10	21
<b>Stredisko</b>				
Všeobecné stredisko	0	1	4	5
Pekáreň	6	16	8	15
Cukráreň	7	5	5	2
Doprava	0	1	7	17
Odbyt	0	1	5	1
Expedícia	0	2	6	3
Technický úsek	0	1	2	3
Predajňa	0	2	6	4
<b>Dĺžka zamestnania v spoločnosti</b>				
Menej než rok	3	1	4	2
1 - 5 rokov	5	10	11	10
6 - 10 rokov	1	14	15	12
Viac než 10 rokov	4	4	13	26

Kontingenčná tabuľka č. 6

Akým druhom mzdovej formy ste v spoločnosti odmeňovaný/á	úkolová mzda	hodinová mzda	mesačná mzda	mzda dohodou
<b>Pohlavie</b>				
muž	12	29	7	0
žena	42	25	20	0
<b>Vek</b>				
29 a menej	11	4	2	0
30 - 39	15	14	6	0
40 - 49	20	18	10	0
50 - viac	8	18	9	0
<b>Stredisko</b>				
Všeobecné stredisko	1	2	7	0
Pekáreň	33	8	4	0
Cukráreň	16	2	1	0
Doprava	1	21	3	0
Odbyt	1	1	5	0
Expedícia	1	10	0	0
Technický úsek	1	2	3	0
Predajňa	0	8	4	0
<b>Dĺžka zamestnania v spoločnosti</b>				
Menej než rok	7	1	2	0
1 - 5 rokov	15	15	6	0
6 - 10 rokov	15	17	10	0
Viac než 10 rokov	17	21	9	0

Kontingenčná tabuľka č. 7

Aký druh mzdovej formy považujete pre svoju pozíciu za najvhodnejší?	úkolová mzda	hodinová mzda	mesačná mzda	mzda dohodou
<b>Pohlavie</b>				
muž	6	32	7	3
žena	19	47	17	4
<b>Vek</b>				
29 a menej	4	10	2	1
30 - 39	6	22	7	0
40 - 49	10	25	10	3
50 - viac	5	22	5	3
<b>Stredisko</b>				
Všeobecné stredisko	1	1	6	2
Pekáreň	15	27	3	0
Cukráreň	6	11	0	2
Doprava	1	20	3	1
Odbyt	0	2	5	0
Expedícia	1	8	1	1
Technický úsek	1	2	2	1
Predajňa	0	8	4	0
<b>Dĺžka zamestnania v spoločnosti</b>				
Menej než rok	3	6	1	0
1 - 5 rokov	8	20	7	1
6 - 10 rokov	9	20	10	3
Viac než 10 rokov	5	33	6	3

Kontingenčná tabuľka č. 8

Máte možnosť ovplyvniť výsledky svojej práce natoľko, aby ste získali mesačnú odmenu?	áno	skôr áno	skôr nie	nie
<b>Pohlavie</b>				
muž	15	21	9	3
žena	10	36	27	14
<b>Vek</b>				
29 a menej	7	4	4	2
30 - 39	6	13	13	3
40 - 49	10	21	10	7
50 - viac	2	19	9	5
<b>Stredisko</b>				
Všeobecné stredisko	1	5	2	2
Pekáreň	14	16	12	3
Cukráreň	2	4	7	6
Doprava	7	12	5	1
Odbyt	0	5	1	1
Expedícia	1	5	4	1
Technický úsek	0	3	3	0
Predajňa	0	7	2	3
<b>Dĺžka zamestnania v spoločnosti</b>				
Menej než rok	4	4	1	1
1 - 5 rokov	6	16	8	6
6 - 10 rokov	7	17	16	2
Viac než 10 rokov	8	20	11	8

Kontingenčná tabuľka č. 9

Myslíte si, že sú vhodné stanovené kritéria na dosiahnutie mesačnej odmeny?	áno	skôr áno	skôr nie	nie
<b>Pohlavie</b>				
muž	15	24	6	3
žena	12	38	27	10
<b>Vek</b>				
29 a menej	7	5	2	3
30 - 39	6	16	10	3
40 - 49	8	22	13	5
50 - viac	6	19	8	2
<b>Stredisko</b>				
Všeobecné stredisko	3	6	1	0
Pekáreň	10	18	12	5
Cukráreň	2	4	6	7
Doprava	9	13	2	1
Odbyt	0	5	2	0
Expedícia	2	6	3	0
Technický úsek	0	3	3	0
Predajňa	1	7	4	0
<b>Dĺžka zamestnania v spoločnosti</b>				
Menej než rok	3	2	3	2
1 - 5 rokov	5	19	8	4
6 - 10 rokov	7	20	13	2
Viac než 10 rokov	12	21	9	5

Kontingenčná tabuľka č. 10

Ste dobre oboznámený/á s príplatkami, na ktoré máte nárok	áno	skôr áno	skôr nie	nie
<b>Pohlavie</b>				
muž	29	13	4	2
žena	34	35	10	8
<b>Vek</b>				
29 a menej	11	4	1	1
30 - 39	11	15	4	5
40 - 49	21	16	8	3
50 - viac	20	13	1	1
<b>Stredisko</b>				
Všeobecné stredisko	6	4	0	0
Pekáreň	21	19	4	1
Cukráreň	3	3	4	9
Doprava	20	2	3	0
Odbyt	1	5	1	0
Expedícia	6	5	0	0
Technický úsek	2	3	1	0
Predajňa	4	7	1	0
<b>Dĺžka zamestnania v spoločnosti</b>				
Menej než rok	4	4	1	1
1 - 5 rokov	14	17	1	4
6 - 10 rokov	15	17	7	3
Viac než 10 rokov	30	10	5	2



Kontingenčná tabuľka č. 11

Ste spokojný/á s ponukou zamestnaneckých benefitov v spoločnosti?	veľmi spokojný/á	spokojný/á	nespokojný/á	veľmi nespokojný/á
<b>Pohlavie</b>				
muž	8	36	4	0
žena	8	45	32	2
<b>Vek</b>				
29 a menej	4	10	3	0
30 - 39	3	18	13	1
40 - 49	5	27	15	1
50 - viac	4	26	5	0
<b>Stredisko</b>				
Všeobecné stredisko	2	7	1	0
Pekáreň	2	25	17	1
Cukráreň	1	7	11	0
Doprava	3	21	1	0
Odbyt	0	5	1	1
Expedícia	4	7	0	0
Technický úsek	1	4	1	0
Predajňa	3	5	4	0
<b>Dĺžka zamestnania v spoločnosti</b>				
Menej než rok	2	7	1	0
1 - 5 rokov	6	19	11	0
6 - 10 rokov	7	22	13	0
Viac než 10 rokov	1	33	11	2

Kontingenčná tabuľka č. 12

Aké benefity ste využili?	stravné lístky	príspevok na dopravu	príspevok na kultúrne podujatia	príspevok na športové podujatia	Mikulášske darčeky	vianočná poukážka	príspevok na svatbu
<b>Pohlavie</b>							
muž	47	34	15	2	13	14	2
žena	77	73	19	4	38	56	1
<b>Vek</b>							
29 a menej	15	11	3	2	5	5	0
30 - 39	33	29	9	1	18	17	1
40 - 49	46	39	14	2	17	26	1
50 - viac	30	28	8	1	11	22	1
<b>Stredisko</b>							
Všeobecné stredisko	7	8	7	1	2	7	1
Pekáreň	44	31	6	1	16	27	0
Cukráreň	15	16	1	0	13	12	0
Doprava	24	20	6	0	7	7	2
Odbyt	7	6	5	0	2	3	0
Expedícia	11	11	4	1	5	6	0
Technický úsek	6	4	2	1	1	2	0
Predajňa	10	9	10	2	5	6	0
<b>Dĺžka zamestnania v spoločnosti</b>							
Menej než rok	8	6	2	0	2	0	0
1 - 5 rokov	35	30	7	3	17	19	1
6 - 10 rokov	39	37	13	1	15	18	0
Viac než 10 rokov	42	34	10	2	17	33	2

Kontingenčná tabuľka č. 13

Považujete niektorú z poskytovaných výhod za zbytočnú?	áno	nie
<b>Pohlavie</b>		
muž	7	41
žena	5	82
<b>Vek</b>		
29 a menej	0	17
30 - 39	5	30
40 - 49	7	41
50 - viac	0	35
<b>Stredisko</b>		
Všeobecné stredisko	0	10
Pekáreň	0	45
Cukráreň	1	18
Doprava	3	22
Odbyt	3	4
Expedícia	2	9
Technický úsek	1	5
Predajňa	2	10
<b>Dĺžka zamestnania v spoločnosti</b>		
Menej než rok	1	9
1 - 5 rokov	2	34
6 - 10 rokov	8	34
Viac než 10 rokov	1	46

Kontingenčná tabuľka č 14

Aký benefit, ktorý spoločnosť neponúka, by ste uvítali?	dlhšia dovolenka	príspevok na životné či penzijné poistenie	zľava na firemné produkty	sick days	príspevok na voľnočasové aktivity	iné
<b>Pohlavie</b>						
muž	34	22	19	13	4	0
žena	67	25	54	17	13	6
<b>Vek</b>						
29 a menej	15	4	7	5	1	0
30 - 39	26	16	18	7	5	2
40 - 49	36	17	30	14	10	4
50 - viac	23	10	18	4	1	0
<b>Stredisko</b>						
Všeobecné stredisko	8	2	8	3	1	0
Pekáreň	37	10	18	8	6	1
Cukráreň	13	7	15	4	2	5
Doprava	15	13	10	2	0	0
Odbyt	4	2	7	3	3	0
Expedícia	10	4	4	2	1	0
Technický úsek	4	3	4	4	1	0
Predajňa	10	6	7	4	2	0
<b>Dĺžka zamestnania v spoločnosti</b>						
Menej než rok	7	2	6	2	1	0
1 - 5 rokov	27	13	20	10	8	0
6 - 10 rokov	35	17	22	11	4	3
Viac než 10 rokov	32	15	25	7	3	3

Kontingenčná tabuľka č. 15

Akú formu nehmotnej odmeny by ste uvítali?	Formálna pochvala	Karérny postup	Možnosť vzdelávania a rozvoja	Väčšiu samostatnosť	Väčšiu rozhodovaciu právomoc	Dobré pracovné podmienky	Žiadne
<b>Pohlavie</b>							
muž	18	24	14	8	5	12	5
žena	20	31	13	4	9	53	1
<b>Vek</b>							
29 a menej	6	10	3	0	2	6	1
30 - 39	8	21	9	1	2	13	1
40 - 49	19	18	10	5	7	24	2
50 - viac	5	6	5	6	3	22	2
<b>Stredisko</b>							
Všeobecné stredisko	1	4	4	2	3	6	0
Pekáreň	14	18	5	1	3	21	2
Cukráreň	3	5	3	0	0	13	0
Doprava	5	9	6	7	1	6	4
Odbyt	1	5	3	1	2	2	0
Expedícia	5	6	3	1	1	6	0
Technický úsek	3	4	1	0	3	3	0
Predajňa	6	4	2	0	1	8	0
<b>Dĺžka zamestnania v spoločnosti</b>							
Menej než rok	2	7	2	2	2	5	0
1 - 5 rokov	15	17	8	1	3	16	2
6 - 10 rokov	14	20	13	4	5	20	0
Viac než 10 rokov	7	11	4	5	4	24	4

Zdroj: vlastné spracovanie